

CREATING SUCCESS

ترجمة الطبعة الثانية

تأليف
أندرو برادبري

إعداد
قسم الترجمة
بدار الفاروق



المحتويـــــات

الفصل الأول

نظرية البرمجة اللغوية العصبية

تمهيد

عندما نتفاعل مع بعض الأشخاص الآخرين أو مع بيئتنا التي نعيش فيها، فإن هذا يعتمد ــ في الأساس ــ على العديد من الافتراضات؛ أي التقديرات الشخصية بشأن مدى صحة أو خطأ السلوكيات المتضمنة في موقف بعينه.

وفي معظم الحالات، تبنى هذه الافتراضات على إحدى الخبرات السابقة. فعلى سبيل المثال، حينما تنهض من فراشك في الصباح الباكر، هل تتأكد أولاً من وجود أرضية تقف عليها؟ أم أنك تُسلِّم جدلاً بأن الأرض لن تتحرك من مكانها الذي كانت عليه في الليلة السابقة؟ وكم ستهدر من الوقت إذا لم تعتمد على أي افتراضات مسبقة وسعيت للتحقق من كل شيء كما لو كنت تفتقر إلى أية خبرة سابقة تؤهلك للتعامل معه؟ (من المؤسف أنه في حالة الإصابة بمرض الزهايمر، فإن هذا المنهج يعد عقيمًا لعجزنا عن تطبيقه على حياتنا).

لذا، يعد بناء الافتراضات المسبقة إحدى المهام بالغة الأهمية، بل والضرورية في حياتنا اليومية. وبالرغم من ذلك، فإن بعض الافتراضات التي نُسلِّم بها جدلاً ليس بالضرورة أن تكون صحيحة. ويوجد افتراض شائع آخر يصعب تبريره، ألا وهو: إذا كان شخصان يتحدثان لغة واحدة، فإنهما بالضرورة يقصدان المعنى نفسه من الكلمات التي يستخدماها. في الواقع، تعد اللغة أحد المراجع التي لا يمكن الاعتماد عليها ــ نسبيًا ــ في التحقق من صحة الافتراضات التي نقيمها. ويمكننا أن نلاحظ ــ من الوهلة الأولى ــ مدى ضعف الافتراض القائل بالمعاني المشتركة للكلمات إذا حاولنا البحث عن المعاني المتفق عليها عالميًا لبعض الكلمات، مثل "لطيف" و"جميل" و"ذكي" و"العدل" و"التعليم".

وتشتمل نظرية البرمجة اللغوية العصبية (Neuro-Linguistic Programming "NLP") على بعض الافتراضات الأساسية. ووفقًا للشخص الذي

تستمع إليه أو تقرأ له، توجد الآن قائمة كبيرة بما يزيد عن ٢٥ افتراضًا مختلفًا التي انتقى منها المهتمون بهذه النظرية ـ سواء أكانوا من فئة الكتاب أم المنظمات التدريبية ـ بعض الأفكار التي يعتقدون أنها تعبر عن أهم جوانب الفلسفة الأساسية لنظرية البرمجة اللغوية العصبية.

وقد اختار مؤلف هذا الكتاب ١٥ افتراضًا يعتقد أنها ترتبط ارتباطًا خاصًا باستخدام نظرية البرمجة اللغوية العصبية في بيئة العمل. ويعرض الكتاب شرحًا مفصلاً لبعض الافتراضات في فصوله المختلفة. وبالرغم من ذلك، فإنه من الأفضل أن نستهل حديثنا بحصر هذه الافتراضات ووصفها بإيجاز قبل تناول الموضوع الرئيسي للكتاب؛ ليلم القارئ بسهولة ببعض المعلومات عن الأفكار التي تكمن وراء الأساليب والمناهج التي سيتطرق إليها الكتاب.

وفيما يلي بعض الأمثلة على هذه الافتراضات:

الافتراضات

ينفذ كل سلوك بحسن نية.

يعد هذا أكثر الافتراضات إثارةً للجدل في فلسفة البرمجة اللغوية العصبية؛ حيث إنه قد يساء فهمه في الكثير من الأحيان. ويعني هذا الافتراض ـ في سياق فلسفة البرمجة اللغوية العصبية ـ أن كل سلوك ينفذ بحسن نية طبقًا لطبيعة الشخص الذي صدر عنه هذا السلوك.

هل يمكننا أن نطبق هذا المفهوم ـ الذي يبدو مثاليًا بعض الشيء ـ على الحياة العملية؟ لقد أورد أحد الكتاب مثالاً رائعًا بشأن كيفية تطبيق هذا المفهوم على المهام الإدارية. كما دوَّن العديد من "الافتراضات المتعارضة" التي تجعل الفرق بين المدير المتسلط (سيئ السلوك) والمدير المتعاون (حسن السلوك) كالآتي:

مثال للمدير المتسرع في الحكم على مرؤوسيه:

حينما يعبر مرؤوسي عن أنفسهم أو يتصرفون بطرق غير مقبولة، فإنني أوضح لهم أخطاءهم.

مثال للمدير الحكيم:

حينما يعبر مرؤوسي عن أنفسهم أو يتصرفون بطرق غير مقبولة، فإنني أفترض أن لديهم أسبابًا منطقية دفعتهم إلى مثل هذا التصرف وأدرس الحالة من هذا المنطلق.

وتجدر الإشارة إلى أن نظرية البرمجة اللغوية العصبية لا تفترض أن كل السلوكيات التي ينتهجها الأشخاص هي بالضرورة أفضل اختيار يمكن أن ينزعوا إليه ـ من وجهة نظر موضوعية ـ أو أنها ستعود عليهم بفوائد كبيرة.

ينتقي الناس بطبيعة الحال أفضل الخيارات المتاحة لهم في أي من المواقف.

يعني هذا الافتراض أن الناس يفعلون ما يبدو لهم أنه أفضل الخيارات المتاحة على الإطلاق، بالرغم من أنه قد لا يكون الخيار "الأمثل" من وجهة نظر الآخرين.

بعبارة أخرى، "يخطئ" القليل من الأشخاص في اختياراتهم عن عمد ودراية.

ليست الخريطة بالمناطق التي تصورها، وليست الكلمات بالمعاني التي تصفها، وليست الرموز بالمفاهيم التي تمثلها.

يعد هذا هو أهم الافتراضات التي تشتمل عليها نظرية البرمجة اللغوية العصبية [أنشأه ـ في الأصل ـ ألفريد كورزيبسكي (Alfred Korzybski)؛ الذي وضع المبادئ العامة لعلم دلالات الألفاظ(١)].

ببساطة شديدة، يعبر هذا الافتراض عن المفهوم القائل بأنه لا يمكننا أن نعرف كل شيء عن أي شيء مهما كانت درجة بساطته. ولكي نستكشف العالم من حولنا، فإننا "نرسم" مجموعة من "التصورات الذهنية". ولكن، دائمًا ما تبنى هذه التصورات على أجزاء منتقاة من كل المعلومات التي يمكننا الحصول عليها (مثل "الخريطة" التي لا تمثل المساحات التي تصورها، ولكن ببساطة مجموعة محدودة من كل المعلومات المتاحة عن هذه المساحات).

---

(١) هو العلم الذي يدرس العلاقة بين الكلمات ومدلولاتها ويهدف إلى تعديل ردود أفعال الإنسان من خلال استخدام الكلمات والألفاظ بعناية شديدة.

ومن ثم، يمكن أن يحمل شخصان رأيين مختلفين عن موضوع واحد؛ لأنهم – ببساطة – يلمون بمعلومات مختلفة، ولكن على درجة متساوية من الدقة والوضوح. ويعني هذا أنهما قد يختلفان في الرأي، ولكن لا يزال كلاهما على صواب.

إذا واصلت القيام بما تفعله الآن، فإنك في الغالب ستواصل الحصول على النتائج ذاتها التي تحصل عليها الآن.

يعد هذا هو الجزء الأول من أحد الافتراضات المثيرة للتفاؤل بصورة كبيرة، وهو يؤكد أنه دائمًا ما تتاح لنا بعض الخيارات في أي من المواقف.

وبالرغم من أننا قد نعجز عن إحكام سيطرتنا على الأحداث التي تدور من حولنا، فإننا نستطيع دومًا التحكم في استجابتنا إليها. وإذا داومنا على التصرف/الاستجابة بالطريقة ذاتها، فإن أكثر النتائج المحتملة تكون الحفاظ على الوضع الراهن.

إذا كنت ترغب في الحصول على نتيجة مختلفة، يتعين عليك أن تفعل شيئًا مختلفًا وأن تواصل تغيير أفعالك حتى تحصل على النتيجة التي ترغب فيها.

يذهب الجزء الثاني من الافتراض بأنه يوجد حل لكل مشكلة إذا كنا مؤهلين لمواصلة البحث عنه حتى نجده.

وفي مجال العمل، يقودنا هذا إلى أنه في الحالات التي تتطلب إجراء تغييرات، يحبذ أن يكون تغييرًا مؤثرًا، وليس مجرد محاولة تفتقر إلى "الكفاءة المهارية" – كما أطلق عليها كريس أرجيريس (Chris Argyris). يعني مصطلح "الكفاءة المهارية" تبني تقنيات حديثة في العمل، ولكن باستخدام أساليب قديمة في تطبيقها (مثل محاولة تشغيل أسطوانة مدمجة على جهاز الفونوغراف).

كما تفترض نظرية البرمجة اللغوية العصبية أن توفير خيارات متعددة في أي من المواقف يعد أكثر واقعية من إتاحة خيار واحد أو اثنين. ويمكن تلخيص هذا الكلام في الافتراض التالي المكمل للافتراض السابق: "إن الشخص الذي يتاح له أكبر عدد من الخيارات في موقف بعينه، تزداد احتمالات نجاحه في تحقيق هدفه".

التغير يفضي إلى تغييرات.

يعد هذا الافتراض بمثابة أحد الأقوال المأثورة الشائعة؛ حيث يقضي بأن "الشخص الوحيد الذي يمكنك أن تغيره هو نفسك". وقد طورت نظرية البرمجة اللغوية العصبية هذا الافتراض وأقرت أن تغير سلوكياتنا ــ مما لا شك فيه ــ يؤثر على الآخرين من حولنا. وتتمثل الفكرة الأساسية لهذا الافتراض ــ المستمدة من علم السبرانية[٢] ــ في أنه إذا تغير عنصر واحد داخل النظام، يجب أن يتغير النظام كله حتى يتكيف مع هذا العنصر الذي تم تغييره.

لا يمكنك الكف عن التواصل مع الآخرين.

يشير هذا الافتراض ببساطة إلى نزوعنا المستمر إلى التواصل مع الآخرين من خلال ما نفعله وما لا نفعله وما نقوله وما لا نقوله، وكذلك بواسطة الرسائل التي نتعمد توصيلها إليهم بلغة الحديث أو من خلال مجموعة من الإشارات اللاشعورية بلغة الجسد.

على هذا الأساس، يتجلى ذلك في اهتمامنا باستيعاب عملية التواصل قدر المستطاع وتعلم أساليب التواصل الفعال بدلاً من أن نترك الأمر إلى الصدفة.

يستجيب الآخرون وفقًا للمعنى المقصود من كلامك.

يذهب هذا الافتراض أن الناس لا يستجيبون إلا لما يعتقدون أنه المعنى المقصود من حديثك، الذي ربما يكون تأويلاً دقيقًا أو غير دقيق للمعنى الذي تقصده. (ملحوظة: في هذا السياق، يعتبر "الحديث" هو الرسالة "الكاملة" التي تنقلها للآخرين ــ أي أنه لا يقتصر على الكلمات التي تفوهت بها فحسب، ولكنه يمتد ليشمل كل الإشارات غير الشفهية المصاحبة لتلك الكلمات).

تكمن أهمية هذا الافتراض في توضيحه للآتي: إذا كنا نرغب في أن يستجيب الناس استجابة صحيحة إلى كلامنا، يتعين علينا أن نتحدث معهم ولا نكتفي

---

(٢) هي نظرية خاصة بعمليات التواصل والتحكم في الأنظمة البيولوجية والميكانيكية والإليكترونية، ولا سيما تلك التي تعمل عمل الأجهزة العصبية في الإنسان والحيوان.

بتوجيه بعض الكلمات إليهم. بعبارة أخرى، يجب أن ننتبه دومًا إلى ردود أفعالهم إزاء ما نقوله ونسعى لتعديل كلامنا وفقًا لها، بدلاً من الافتراض بأنهم سيفهمون المعنى الذي نقصده بكلامنا.

يتمتع جميع الأشخاص بكل القدرات التي يحتاجونها.

يعني هذا ــ ببساطة ــ أن الناس قادرون على التعامل مع أي موقف بالاعتماد على قدراتهم الشخصية (أو إمكانياتهم) بدلاً من اللجوء إلى شخص أو مصدر آخر ليكتسبوا منه بعض المهارات الجديدة.

بالرغم من ذلك، يجد بعض الأشخاص صعوبة في الاعتقاد بصحة هذا الافتراض. لذا، تجدر بنا الإشارة إلى بعض الاستنتاجات المترتبة على هذا الافتراض التي توضح أنه: لكي نستغل هذه القدرات، يجب أن:

- نكتشفها أولاً.
- نتعلم كيفية استخدامها بعد ذلك.

(وليس من الضروري أن تتم هذه العملية عن عمد ودراية).

كل سلوك يتناسب مع موقف ما.

بعبارة أخرى: إذا دأبنا على تكرار سلوك بعينه، عادةً ما يرجع هذا إلى أنه ــ في أحد الأوقات ــ قد أتى بنتيجة رائعة. وتكمن المشكلة في أننا عادةً ما نواصل تكرار سلوكيات محددة حتى إذا كان من الواضح ــ من وجهة نظر الآخرين ــ أنها لم تعد مناسبة. ويُفهم ضمنًا أن الحل الأكثر فعالية لتجنب السلوكيات غير المرغوب فيها هو البحث عن تصرف آخر أكثر ملاءمةً بدلاً من إهدار الكثير من الوقت في تأمل بعض السلوكيات التي سبق استخدامها في بعض المواقف (ومن المحتمل أن تدفعنا عملية التأمل هذه إلى ترسيخ هذه السلوكيات المستهلكة بدلاً من التخلص منها).

الاستيعاب الحقيقي للأمور يأتي بالخبرة فحسب.

يمكنك أن تقرأ كل ما تحب وتتحدث إلى الآخرين، ولكنك لا تستوعب أي شيء بالفعل حتى تخوض التجربة بنفسك.

أنا لست "مريضاً" ولا أحتاج إلى "علاج".

تضع هذه العبارة المجازية القديمة المستخدمة في العلاج النفسي أساليب التواصل والتصرف التي تبدو غير مناسبة على قدم المساواة مع الإصابة بأي مرض أو أذى عضوي. وقد قادنا هذا إلى الافتراض بأن احتمالات إصابة الناس ببعض الأمراض العقلية والشفاء منها تتساوى مع احتمالات إصابتهم بأي مرض عضوي والشفاء منه. وبالرغم من ذلك، وطبقًا لنظرية البرمجة اللغوية، يعد هذا تعبيرًا مجازيًا مضللاً وغير صحيح. وقد أظهر دابليو إدوارد ديمينج (W Edwards Deming) ــ "الأب الروحي" للثورة الصناعية اليابانية ــ تأييده لهذا الرأي عندما قال: "إذا لم يستسغ الناس الفكرة، لا داعي لتكبد عناء إقناعهم بها، ولكن ركز جهودك على ترسيخها".

العقل والجسد جزءان لا يتجزءان من نظام واحد.

حتى وقت قريب في بلاد الغرب، دأب الأطباء على الاعتقاد بأن العقل والجسد كيانان منفصلان. فإذا كنت تعاني من أي مرض عضوي ــ يتراوح من الزكام إلى الإصابة بسرطان خبيث، لم يكن أمامك إلا خيارًا واحدًا؛ ألا وهو تلقي بعض العلاج الطبي.

وبالرغم من أن العقل يوجد في الجهاز العصبي المركزي في الرأس، فقد جرى العرف في الطب على أن تأثير المخ/العقل ــ بالنسبة لجميع وظائفه العملية ــ يتوقف عند الرقبة. ومن المفارقة أنه في تلك الأثناء، كان علم دلالات الألفاظ يبحث الفكرة القائلة بوجود علاقة مباشرة بين النشاط العقلي والنشاط الجسدي.

وخلال العقود الأخيرة، ظهرت بعض الأدلة العملية التي ثبتت صحتها علميًا والتي توضح أن الجهاز المناعي للجسم ــ على سبيل المثال ــ يرتبط ارتباطًا

وثيقًا بنشاط المخ. فقد يتسبب التوتر الذهني في إعاقة نشاط الجهاز المناعي؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى إصابة الجسم بحالة من الضعف العام.

لا يوجد نجاح وإخفاق، ولكن تقييم للأداء.

قد نميل إلى اعتبار أي شيء لا يسير كما خططنا له نوع من الإخفاق. ونتيجة لذلك، فقد نشعر بالغضب أو الاستياء أو الحزن أو الإحباط أو القلق أو الذنب أو أي من المشاعر السلبية الأخرى – طبقًا لمدى خطورة الموقف. ولن تعود هذه المشاعر بأية فائدة علينا، ولكنها تزيد الأمر سوءًا.

ولكن، كيف سيكون الحال إذا نظرنا إلى الموقف على أنه مجرد تقييم للأداء وليس إخفاقًا؟ وهل يعد هذا تجسيدًا واقعيًا للأشياء التي يجب أن نبتعد عنها؟ فبدلاً من أن نحاسب أنفسنا على ارتكابنا أحد الأخطاء، يجب أن نأخذ في اعتبارنا أننا قد تعلمنا شيئًا جديدًا. وبدلاً من أن نشعر بالغضب والاستياء، يجب أن ننظر بعين الاعتبار إلى أنه يمكننا وضع خطة عمل جديدة ومحاولة تنفيذها مرة أخرى.

ويحسب لتوماس إديسون (Thomas Edison) رأيه السديد حينما قال أنه لم يخفق ألف مرة في محاولاته لاختراع المصباح الكهربائي، ولكنه نجح في اكتشاف ألف مادة لا تصلح لصناعة أسلاك المصباح الرفيعة.

ما يمكن أن يفعله شخص واحد، يمكن أن يتعلمه أشخاص آخرون.

يتمثل أحد المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها نظرية البرمجة اللغوية العصبية في كيفية الاقتداء[٣] بالأشخاص الذين يُعرفون (من قِبل زملائهم) بتفوقهم في أحد مجالات العمل. ويكمن الهدف من الاقتداء بهؤلاء الأشخاص في التعرف على المجهود الذي يبذلونه ليحصلوا على هذه النتائج المثمرة. وعادةً ما يشار إلى عملية الاقتداء هذه بأنه "الاختلاف الذي يؤدي إلى التميز".

وعند التعرف على جوانب الاختلاف هذه، يمكن نقلها إلى الأشخاص الآخرين الذين قد يتعلمون بدورهم كيفية أداء العمل نفسه بمستوى مشابه من المهارة والإتقان.

---

(٣) انظر مسرد المصطلحات في نهاية الكتاب.

وجدير بالذكر، يجب أن يُظهِر الشخص الذي يتعلم هذه المهارة قدرًا كافيًا من الاستعداد اللازم والرغبة في تطبيق أساليب التطور الذاتي الضرورية.

وبعبارة أخرى، بالرغم من أنه يسهل الاقتداء بأداء أحد العداءين الذين يسجلون أرقامًا قياسية على مستوى العالم ــ على سبيل المثال، فإنه من المحتمل أن يجد أحد الأشخاص ــ الذين يعانون من إعاقة جسدية أو زيادة كبيرة في الوزن أو يرفضون ممارسة أي من التمارين الرياضية ــ صعوبة في ترجمة إقتدائه المعنوي بهذا الشخص إلى مهارة شخصية.

الاقتداء

يعد الاقتداء إحدى المهارات الأساسية في نظرية البرمجة اللغوية العصبية، بل وأكثرها تعقيدًا؛ حيث إنها ما زالت تشهد العديد من التطورات. وفي هذا الكتاب، لن نستفيض في مناقشة مفهوم الاقتداء؛ فهو موضوع يجب أن يخصص له كتاب مستقل بذاته لنوفيه حقه من حيث الأهمية. وبالرغم من ذلك، تجدر الإشارة إلى بعض الإرشادات المساعدة في هذا الصدد وهي:

- تتمثل إحدى السمات المميزة "للخبير" الحقيقي في أنه يطبق خبراته المهنية تطبيقًا لا إراديًا؛ أي دون أن يتكبد عناء التفكير بشأنها (انظر الفصل الثاني). وبالتالي، ....
- يضيع البعض وقتهم سدى حينما يطلبون من أحد الخبراء الكشف عن مهاراته الأساسية وطريقة استخدامه إياها لأن ....
- معظم الخبراء الذين يستحقون الاقتداء بهم لا يعرفون الأعمال التي جعلت منهم "خبراء" أو يشيرون إلى الأخطاء التي ارتكبوها على أنها السبب الرئيسي في نجاحهم.
- لكي تؤتي عملية الاقتداء ثمارها المرجوة، يجب أن نأخذ في اعتبارنا ثلاثة جوانب في الشخص الذي نحذو حذوه:

- **سلوكه:** أي ما يفعله هذا الخبير.
- **معتقداته:** أي "تصوراته الذهنية" (انظر الفصل الثالث) التي يبني عليها سلوكه.
- **قيمه:** أي المعايير التي يحتكم إليها الخبير عند اتخاذ أي إجراء.

■ بالإضافة إلى نمط السلوك الذي تود الاقتداء به من بين سلوكيات الشخص الخبير، عادةً ما يكون من الأفضل محاكاة أوضاع جسده وسرعة تنفسه والخصائص الصوتية (مثل، طبقة الصوت ونبرته ...) في أثناء تعايشه مع "حالة الوحي والإلهام" ــ فعلى سبيل المثال، هل يفضل الجلوس أم الوقوف؟ هل يتنفس من صدره أم معدته (أي القفص الصدري)؟ هل يتحدث بسرعة أم ببطء؟ ... إلى غير ذلك من أشياء.

بإيجاز شديد، تعد عملية الاقتداء الفعالة طريقة غاية في الدقة والإتقان لتطبيق الحكمة المضمنة في أحد الأقوال المأثورة: "لكي تعرف شخصًا حق المعرفة، يجب أن تحذو حذوه في كل شيء".

ومن الجدير بالذكر أيضًا أن الغرض من عملية الاقتداء هذه هو إكساب الناس القدرة على محاكاة بعض السلوكيات الإيجابية التي من شأنها أن تساعدهم على النجاح. وتهدف هذه العملية إلى المساعدة في نقل مهارات الخبراء إلى الأشخاص التقليديين، وليس استنساخهم.

مقدمة إلى البرمجة اللغوية العصبية

تعريف نظرية البرمجة اللغوية العصبية

تعد نظرية البرمجة اللغوية العصبية إحدى أكثر التقنيات الفعالة التي طبقت على مجالات العمل. وقد ابتكر ألفريد كورزيبسكي (الذي وضع المبادئ الأساسية لعلم دلالات الألفاظ) مصطلح "اللغويات العصبية" منذ عقود مضت. أما بالنسبة لمصطلح "البرمجة اللغوية العصبية"، فقد ابتكره كل من باندلر (Bandler) وجريندر (Grinder) إضافة إلى آخرين ــ والذين طوروا بدورهم أفكار كورزيبسكي الأصلية لتصبح نظرية البرمجة اللغوية العصبية أكثر النظريات عمقًا في علم النفس الحديث في الوقت الحالي.

وينقسم اسم نظرية البرمجة اللغوية العصبية إلى ثلاثة أجزاء:

- **البرمجة:** تتمثل في التفاعلات التي تسمح لنا بأن نختار بدقة وعناية شديدتين الطريقة التي نفكر ونتحدث ونشعر بها.
- **اللغوية:** تشير إلى الطريقة التي نستخدم بها الكلمات وكيف تؤثر بدورها على تصورنا للعالم الخارجي وعلاقتنا به.
- **العصبية:** تغطي هذه الكلمة العمليات التي تجري داخل المخ والجهاز العصبي.

ويمكن القول إن نظرية الإدارة القياسية تتشابه إلى حد ما مع قصة العالم الذي اكتشف أن هناك سببًا وراء كل شيء. وبالمثل، أثيرت العديد من الأفكار بشأن الجوانب السلبية في الإدارة، ولكن لم يرد الكثير عن "كيفية" تغيير الأشياء إلى الأفضل.

وعلى الجانب الآخر، تتشابه نظرية البرمجة اللغوية العصبية مع مربي النحل المحترفين ــ على سبيل المثال ــ الذين يتجاهلون النظريات العلمية عن النحل ويعملون قدر المستطاع على رفع إنتاجية المنحل.

بعبارة أخرى، تتعامل نظرية البرمجة اللغوية العصبية مع الأشياء كما هي بدلًا من أن يصبح شغلنا الشاغل هو الصورة التي ينبغي أن تكون عليها. وتعرض النظرية شرحًا وافيًا لما يحدث في الواقع عندما يتفاعل الناس مع بعضهم البعض. هذا، بالإضافة إلى كيفية استخدام هذه المعلومات لتصبح تعاملاتهم أكثر فعالية. سواء في مجال المبيعات أو المفاوضات أو العروض التقديمية أو تقييم الأداء أو غير ذلك.

الطيور على أشكالها تقع.

أهمية نظرية البرمجة اللغوية العصبية

يمكن أن يتوقع أي رجل أعمال يلم بالمفاهيم والأساليب الأساسية لنظرية البرمجة اللغوية العصبية ويعلم كيفية الاستفادة منها ظهور تطور ملحوظ على جميع جوانب عمله ونشاطه الاجتماعي.

ومن الناحية العملية، تهدف هذه النظرية إلى مساعدة الناس على أن تصبح أكثر نجاحًا في أعمالها، عن طريق:

- تحديد بعض الأهداف الفعالة التي تفضي إلى التركيز على نشاط بعينه
- إنشاء علاقات جيدة مع الزملاء وشركاء العمل لتحل روح التعاون محل الصراعات التي تسود بيئة العمل
- التحلي بمزيد من المرونة في طريقة استجابتك إلى من حولك؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى توليد استجابات أكثر تناسبًا مع متطلبات العمل دائمة التغير
- التحكم في تصوراتنا وأفكارنا؛ الأمر الذي قد يكسبنا مزيدًا من القدرة على ضبط وإدارة أنفسنا

يتمثل واحد من أكثر المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها نظرية البرمجة اللغوية العصبية في أن "ما يمكن أن يتعلمه شخص واحد، يمكن أن يتعلمه أي شخص آخر". في البداية، بنيت نظرية البرمجة اللغوية العصبية على عملية "الاقتداء بالأشخاص الناجحين (من وجهة نظر زملائهم) في جميع مجالات الحياة. فبعد

الاقتداء بسلوك أحد الأشخاص الناجحين، من الممكن مقارنته بسلوكيات زملائه الأقل مهارة في العمل لكي نتعرف على جوانب "الاختلاف التي تؤدي إلى التميز".

وعادةً ما تكون جوانب الاختلاف هذه واضحة وضوحًا شديدًا، ولكن بمجرد التعرف عليها، يمكن أن يتبناها الآخرون الذين يودون تعزيز أدائهم في العمل. وببساطة شديدة، يتمثل المفهوم الأساسي لنظرية البرمجة اللغوية العصبية في: البحث عن الطريقة الفعالة لتعزيز أدائنا في العمل، ثم محاولة تنفيذها. ويعني هذا أن جميع الأساليب المتضمنة في نظرية البرمجة اللغوية العصبية مبنية على بعض السلوكيات الفعلية التي يتحلى بها بعض الأشخاص. وربما تستخدم بالفعل بعضًا من هذه الأساليب والمهارات دون وعي بها. وتجدر الإشارة إلى أن الجهل بحقيقة الأمور قد يوقعنا في العديد من المشكلات؛ فقد يؤدي تطبيق الأساليب التي حققت لنا النجاح في أحد المواقف إلى الإخفاق في موقف آخر.

> نحن نملك بالفعل كل القدرات التي نحتاجها للتعامل مع أي موقف نجد أنفسنا فيه.

مزايا وعيوب نظرية البرمجة اللغوية العصبية

تستمد الأفكار والأساليب الخاصة بنظرية البرمجة اللغوية العصبية قوتها وفعاليتها من التجارب العملية التي أثبتت نجاحها في المواقف المختلفة. ومن المحتمل أن يساء استخدام تلك المفاهيم والأفكار من قبل بعض الأشخاص.

ومما لا شك فيه أن هذه المفاهيم تعد سلاحًا ذا حدين؛ حيث يستخدمها البعض في تحقيق بعض الأهداف الإيجابية، في حين يستغلها البعض الآخر في إلحاق الضرر بالآخرين. وقد ألقى أحد الكتاب الضوء على العواقب المترتبة على استخدام مفاهيم البرمجة اللغوية العصبية استخدامًا سلبيًا، والتي تتضمن الآتي:

- الشعور بالاستياء
- الرد باتهامات مضادة
- الندم
- الانتقام

ويجب أن يأخذ القارئ في اعتباره هذا التحذير.

كيفية استخدام هذا الكتاب

يعد هذا الكتاب بمثابة دليل عملي لمساعدة الناس على تطبيق نظرية البرمجة اللغوية من أجل الارتقاء بأعمالهم. أما بالنسبة للتصميم الداخلي للكتاب؛ فبدلاً من تكرار المعلومات ذاتها عدة مرات، تتناول الفصول من الثاني إلى الرابع عشر أهم المعلومات المتعلقة بمختلف الأفكار والأساليب المتضمنة في نظرية البرمجة اللغوية العصبية. فضلاً عن ذلك، توضح الفصول من الخامس عشر إلى الثاني والعشرين كيفية تطبيق نظرية البرمجة اللغوية العصبية على مواقف مختلفة في مجالات العمل. وتستشهد هذه الفصول ـ في الكثير من الأحيان ـ ببعض أجزاء من الفصول من الثاني إلى الرابع عشر. فعلى سبيل المثال، أينما ذكرت "عملية الانسجام" في الفصول من الخامس عشر إلى الثاني والعشرين (في الفصل الذي يتناول موضوع المفاوضات، على سبيل المثال لا الحصر)، يلتمس المؤلف من القارئ الرجوع إلى الفصل المتعلق بالموضوع ذاته في الفصول من الثاني إلى الرابع عشر.

علاوة على ذلك، ينتهي كل فصل في الفصول من الثالث إلى الرابع عشر بتدريب عملي واحد أو أكثر. وتهدف هذه التدريبات إلى مساعدة القارئ في تطبيق الموضوعات التي تناولها الفصل. وتسمح هذه التدريبات بعرض المعلومات عرضًا موجزًا ودقيقًا يؤكد تأكيدًا عمليًا على العلاقة الوثيقة بين نظرية البرمجة اللغوية العصبية والحياة العملية.

تنمية مهارات البرمجة اللغوية العصبية

في أثناء قراءتك لهذا الكتاب، سوف تكتشف أنه من السهل أن تستوعب الأفكار الرئيسية لنظرية البرمجة اللغوية العصبية. كما أنك لن تستغرق وقتًا طويلاً حتى تتقن استخدام الأساليب الخاصة بهذه النظرية في الحياة العملية. ويمكن تقسيم هذه العملية إلى أربعة مستويات من الكفاءة:

١- أنت تجهل ما لا تعرفه (عدم الكفاءة غير المدركة).

٢- أنت تدرك جيدًا ما لا تعرفه (عدم الكفاءة المدركة).

٣- أنت تدرك جيدًا ما تعرفه (الكفاءة المدركة).

٤- يمكنك أن تستفيد من المعلومات الموجودة لديك تلقائيًا دون أن تفكر في ذلك (الكفاءة غير المدركة).

سنعرض هذه المستويات الأربعة من خلال تعريف إحدى المهارات المهمة في نظرية البرمجة اللغوية العصبية، والتي تُعرف بـ "حدة المهارات الحسية[١]".

المستوى الأول

قد يتساءل القارئ ما المقصود بمصطلح "حدة المهارات الحسية" في هذا السياق بالتحديد. تندرج هذه المهارة تحت المستوى الأول من الكفاءة الذي يطلق عليه "عدم الكفاءة غير المدركة".

وفي مجالات العمل، تعد قدرة الشخص على إدراك المواقف التي يكون فيها عند هذا المستوى الأول فيما يتعلق بالتعامل مع موضوع بعينه وكيفية التوافق معه من المهارات المهمة في حد ذاتها.

المستوى الثاني

سنعرض في هذا الجزء كيف يعد كل من العقل والجسد جزأين من نظام واحد. ومرة أخرى، تتمثل "حدة المهارات الحسية" في العملية الخاصة بمراقبة الاستجابات الجسدية الصادرة عن الشخص الآخر ـ مثل التغيرات التي تطرأ على لون الجلد وتوتر العضلات واسترخائها ... إلى غير ذلك ـ التي توضح بدورها طبيعة نشاطه العقلي. فقد يعكس احمرار الوجه مشاعر الحرج والارتباك أو ينم الضغط على عضلات الفكين عن مشاعر الغضب والاستياء. ربما تكون عزيزي القارئ قد بدأت في استيعاب مفهوم حدة المهارات الحسية، بالرغم من أنك لم تتعرف إلا على أوضح الأمثلة التي تصور العلاقة بين الجسد والعقل.

وفي المستوى الثاني ـ الذي ينتقل فيه الشخص إلى مرحلة "عدم الكفاءة المدركة"، لا تعدو نظرية البرمجة اللغوية العصبية كونها مجموعة مجردة من المهارات والتقنيات الإبداعية.

---

(١) انظر مسرد المصطلحات في نهاية الكتاب.

المستوى الثالث

بعد فترة وجيزة وبينما لا تزال في حاجة إلى ممارسة مهاراتك عمليًا، ستكتسب القدرة على تمييز الإشارات الجسدية الأكثر وضوحًا، بالرغم من أنك ما زلت في حاجة إلى إتقان عمليتي مراقبة الإشارة الجسدية وتأويلها.

يطلق على المستوى الثالث مسمى "الكفاءة المدركة". ففي هذه المرحلة من الخبرة العملية، يبدأ الشخص في اكتشاف المزيد من المهارات المتعلقة بنظرية البرمجة اللغوية العصبية.

المستوى الرابع

في نهاية المطاف، يتمكن الشخص ـ بالممارسة والخبرة، بل وبفضل الاستعانة بإرشادات المتخصصين ـ من الاستجابة إلى سلوكيات الآخرين بطريقة أكثر فعالية ودون بذل أي مجهود.

وفي المستوى الرابع ـ الذي يطلق عليه "الكفاءة غير المدركة"، يتمكن الشخص من الاستفادة من مهارات البرمجة اللغوية العصبية إلى أقصى حد ممكن كاستجابة طبيعية وتلقائية لأي من المواقف.

مهارات الإدراك الاختياري

وبدلاً من سرد بعض التدريبات العملية في نهاية هذا الفصل، أود أن أوضح هذا الافتراض الذي سبق ذكره ـ وهو: يملك جميع الأشخاص القدرات التي يحتاجونها للتعامل مع أي موقف.

كم مرة ترامت إلى أسماعك الكلمات الآتية: "لقد أثار غضبي بشدة"؟ من المحتمل أن تكون قد سمعت تلك العبارة عدة مرات لا تحصى؛ بالرغم من كونه أسلوبًا سلبيًا وخاطئًا في تقييم كيفية تأثير سلوكيات الآخرين علينا. ومن الجدير بالذكر أنه إذا تمكن أي شخص من إثارة غضبي، فإنه بالضرورة يستطيع التحكم في انفعالاتي أكثر مني.

في واقع الأمر، تعتمد استجابتنا الانفعالية للأحداث التي تدور حولنا على طريقة إدراكنا لها التي نتحكم فيها تحكمًا كاملاً، كما هو موضح فيما بعد.

وكمثال بسيط على مهارات الإدراك الاختياري، يمكن أن تفسر عبارة "التحدث بصراحة" بكل من الآتي:

أعتقد أنني أتحدث بصراحة.

أعتقد أنك صادق.

أعتقد أنه يتحدث بوقاحة بكل ما في الكلمة من معنى.

وبعبارة أكثر جدية، إذا كنت تُحكم السيطرة على مشاعرك، فأنت ــ حتى في أسوأ الظروف ــ تتمتع بالحرية الكاملة في تحديد ما إذا كنت ستتحكم في الموقف أم تكتفي بالاستجابة إلى تصرفات الآخرين فحسب. ولكي تختار، يتعين عليك أن تستكشف قدراتك الشخصية التي يمكنك استغلالها في هذا الموقف.

ولكي تطبق هذا التدريب، يجب أن تقرأ كل خطوة بعناية وتنفذ الإجراءات المطلوبة قبل أن تنتقل إلى الخطوة التالية.

الخطوة الأولى

تأمل أحد المواقف التي حدثت بمكان العمل، والذي على الرغم من أنه لا يتسم بالجدية، فقد أثار ضيقك أو استياءك.

استرجع الحدث كما لو كنت تشاهد فيلمًا (أغمض عينيك إذا كان هذا سيساعدك على الاسترخاء)، تأمل الأحداث جيدًا واستمع إلى جميع المؤثرات الصوتية – أي الأصوات الصادرة من حولك مثل أصوات الأشخاص الآخرين ... إلخ. كذلك، تذكر أيًا من الأحاسيس ــ سواء الظاهرة أو الخفية ــ المرتبطة بالحدث. ومرة أخرى، استرجع تفاصيل الحدث وتأملها جيدًا قبل أن تنتقل إلى الخطوة الثانية.

الخطوة الثانية

فكر في أيٍ من المقطوعات الموسيقية التي تحب الاستماع إليها وتتعارض تمامًا مع حالتك المزاجية الناجمة عن الموقف الذي استرجعته في الخطوة الأولى. وإذا تداعت إلى ذهنك العديد من المقطوعات الموسيقية، اختر واحدة منها قبل الانتقال إلى الخطوة الثالثة.

الخطوة الثالثة

الآن، استرجع الأحداث مرة أخرى. ولكن في هذه المرة، يجب أن تدمج المقطوعة الموسيقية التي اخترتها في الخطوة السابقة داخل الأحداث ـ كجزء من الموسيقى التصويرية للمشهد.

استرجع المشهد بأكمله قبل الانتقال إلى الخطوة الرابعة.

الخطوة الرابعة

أخيرًا، استرجع المشهد بالتفصيل مرة أخرى بدون المقطوعة الموسيقية. راقب التغييرات التي طرأت على أحاسيسك الداخلية ـ أي كيف قلت أحاسيسك السلبية أو استبدلت بأخرى إيجابية.

ويعد هذا التدريب دليلاً عمليًا مباشرًا على أن أساليب إدراكك للأحداث هي التي تشكل أحاسيسك ومشاعرك. وكذلك، الطريقة التي تسيطر بها على ـ أو بلغة البرمجة اللغوية العصبية، تبرمج ـ هذه الأساليب وبالتالي على أحاسيسك لكي تنشئ حالة مزاجية إيجابية ومستقرة.

علاوة على ذلك، فإنك تتمتع دائمًا بالقدرة على التحكم في حالتك الشعورية، وربما تكون قد قمت باستخدام هذه القدرة في العديد من المواقف (مثل، تشغيل إحدى المقطوعات الموسيقية التي تفضلها لتذكرك بإحدى المناسبات الخاصة) دون وعي منك بذلك. ولكن بعد تطبيق هذا التدريب، أصبحت لديك القدرة على التحكم في حالتك الشعورية، وكذلك كيفية الاستفادة منها.

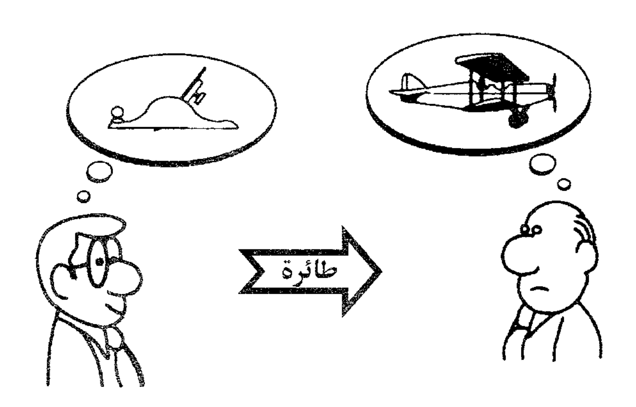
تتناول الفصول التالية من الكتاب كيفية توظيف المهارات المختلفة التي تشتمل عليها نظرية البرمجة اللغوية العصبية لتصبح استجابتك أكثر إيجابية وفعالية في كل من مجالات أعمالك.

وجهات النظر

التصورات الذهنية

تتأثر قدرتنا على التفاعل مع العالم الخارجي تأثرًا ملموسًا بالعدد المحدود من قدراتنا التي ندرك بالفعل أننا نتمتع بها. فعلى سبيل المثال، يقدر عدد المعلومات التي نتلقاها في الدقيقة (عن طريق حواسنا المختلفة) بنحو ٢,٤ مليون معلومة. كما أننا نستطيع معالجة من ٣٠٠ إلى ٥٠٠ معلومة تقريبًا في الدقيقة على مستوى الوعي. أما المعلومات المتبقية، التي تقدر بنحو ٢,٣٥ مليون معلومة، فتتم معالجتها على مستوى اللاوعي.

وفي لغة البرمجة اللغوية العصبية، يشار إلى عملية فصل صورة محددة عن مجموعة الأحداث الواقعية التي نعيشها بعملية التصور الذهني أو صياغة التصورات الذهنية. ومما لا شك فيه، لا يمكن أن يصيغ شخصان تصورًا ذهنيًا واحدًا لأي من أجزاء العالم الخارجي، وذلك استنادًا إلى الكم الهائل من المعلومات التي يتلقاها كلاهما. وعلى النقيض، يمكن أن تشكل كلمة واحدة أساسًا لتصورين ذهنيين مختلفين تمامًا.



(وجدير بالذكر أن مصطلحي "التصورات الذهنية" و"صياغة التصورات الذهنية" يستخدمان خلال هذا الفصل للإشارة إلى التصورات الذهنية وكيفية وصفها شفاهةً).

يكوِّن كل شخص وجهات نظر شخصية عن العالم، وهي تعد بمثابة "تصورات ذهنية للواقع". وبالرغم من ذلك، تشتمل جميع الكتب ـ حتى هذا الكتاب ـ على بعض التصورات التي لن تتوافق مع خبرات كل قارئ على حدة.

ومن ثم، لن يتمكن أي منا من الوصول إلى مرحلة النضج الفكري حتى يدرك الفارق الكبير بين الجملتين: "يعد هذا صوابًا/خطأ" و"يعد هذا صحيحًا/غير صحيح بالنسبة لي".

في نهاية العرض التقديمي الذي قدمته "جان"، انتقد "بوب" استخدامها للتعداد النقطي في الشرائح والتعداد الرقمي المستخدم في الكتيبات المطبوعة، قائلاً: "إذا استخدمت التعداد الرقمي في الكتيبات، يجب أن تستخدمي أسلوب التنسيق ذاته في عرض الشرائح"، مؤكدًا على أن "هذه هي الطريقة الصحيحة في إدارة المحاضرات".

في هذا المثال، استوعب "بوب" جيدًا العلاقة التي تربط بين الكتيبات التي نسقت بالتعداد الرقمي وشرائح العرض التي نسقت بالتعداد النقطي. ولا يعد استخدام التعداد الرقمي أو النقطي السبب الرئيسي في إثارة غضب "بوب"، ولكن تكمن "المشكلة الحقيقية" في أن أسلوب "جان" لا يتوافق مع التصور الشخصي "لبوب" فيما يتعلق بالطريقة التي ينبغي أن تُدار بها المحاضرة. وقد أغفل "بوب" أن هناك ٣٠ شخصًا يحضرون هذا العرض التقديمي، وربما يملك كل منهم تصورًا مختلفًا "للعروض التقديمية الجيدة". وبالرغم من ذلك، اختار الـ٢٩ شخصًا الآخرين تنحية آرائهم الشخصية جانبًا لكي يستفيدوا أكبر استفادة من هذا العرض التقديمي.

وبإصراره على صحة تصوره الشخصي فحسب، أثار "بوب" بعض جوانب الصراع التي حدت بدورها من قدرته على الاستفادة أو الاستمتاع أو الحصول على بعض المعلومات من العرض التقديمي.

هذا وتكمن أهمية التصورات الذهنية في أنها تساعدنا في التعرف على الأشياء التي نجهلها. ولكن، يجب أن نأخذ في اعتبارنا أن أفضل التصورات الذهنية التي نصيغها ليست إلا صورةً غير كاملة للموضوع الذي تمثله. فعلى سبيل المثال:

الكلمات		الشيء الذي تصفه
الخرائط	لا تمثل	المكان الذي تصوره
الرموز		الشيء الذي تمثله

تكمن الحقيقة في أن المعلومات التي نلم بها ـ عن أي من الموضوعات التي نهتم بها ـ تكون دومًا غير كاملة. وبالمثل، لا يمكننا أن نتحرى الدقة الكاملة في وصفنا لأي من الأشخاص أو الأشياء أو الأحداث أو غير ذلك، مهما بلغ قدر اهتمامنا به وتفهمنا له. وكما قال أحد الكتاب:

- مهما كانت أفعالنا أو أقوالنا، فمما لا شك فيه أنه قد يسيء البعض فهمنا ـ إلى حد ما.
- أيًا كانت الأشياء التي نراها أو نسمعها، فمما لا شك فيه أننا قد نسيء فهمها ـ إلى حد ما.
- لا يمكننا أن نزيل آثار سوء الفهم تمامًا، ولكن يجب ألا يمنعنا هذا من بذل قصارى جهدنا للحد منها.

تتمثل إحدى الطرق المهمة لكي تصبح تعاملاتنا أكثر فعالية (وعلاقتنا أكثر انسجامًا) في الوعي الدائم بكل من مزايا وحدود تصوراتنا الذهنية.

السمات المميزة للتصورات الذهنية

في مرحلة الطفولة، يتعلم الطفل كيف يشكل تصوراته الذهنية ويستخدمها في استيعاب مجموعة من الخبرات المحيرة التي يخوضها. وبالاقتراب من مرحلة البلوغ والنضج، يبادر بعض الأشخاص بتكوين العديد من التصورات الذهنية الجديدة قدر الإمكان. ويتظاهر البعض الآخر بأنهم يصيغون بعض التصورات الذهنية الجديدة، بالرغم من أنهم ينسخون في الواقع تصوراتهم القائمة. ومن ناحية أخرى، يشرع بضعة أشخاص في تشكيل بعض التصورات الذهنية الجديدة طوال حياتهم؛ بغرض الاستمتاع بهذه العملية في حد ذاتها، وكذلك لأنهم يتطلعون دومًا إلى خوض خبرات جديدة ليتعلموا منها. ويفضل تكوين بعض التصورات الذهنية الجديدة بانتظام، ويرجع هذا إلى ثلاثة أسباب رئيسية ـ على الأقل:

١- دائمًا ما تبنى هذه التصورات الذهنية على نظرة محدودة للواقع الخارجي - التغير.

٢- كلما اعتدنا على استخدام تصور ذهني محدد في التعامل مع الأمور، أصبح من الصعب علينا التعرف على عيوبه.

٣- كلما كان التصور الذهني مألوفًا، بات من الصعب تقبل صحة أي من تصورات الأشخاص الآخرين لنفس "الموضوع".

ولأن كل تصور ذهني يكون غير كامل، يتعين علينا أن نحسن اختيار المعلومات الواردة إلينا متى شرعنا في صياغة تصور ذهني جديد. ويمكن تنفيذ ذلك عن طريق تقييم المعلومات التي نلم بها حاليًا في ضوء التصورات الذهنية التي صغناها بالفعل في وقت سابق.

وتقودنا هذه الأسباب إلى ثلاثة أسباب أخرى لسوء فهم الواقع الخارجي:

١- **التعميم:** وضع بعض القواعد العامة واجبة التطبيق اعتمادًا على كمية محدودة للغاية من المعلومات

٢- **التشويه:** الاعتماد على الآراء الشخصية بدلاً من الملاحظات الموضوعية في طريقة إدراكنا للأمور

٣- **الحذف:** تجاهل جميع الأشياء التي نمقتها أو التي لا تثير ضيقنا

وفيما يلي أمثلة عن بعض التصورات الذهنية التقليدية (الخاطئة) لأماكن العمل

■ "المكتب المنظم يدل على أن صاحبه شخص منظم".

(ولكن هذا تصور خاطئ؛ حيث إن المكتب الذي لا يوجد على سطحه أي شيء لا يدل على تفاهة صاحبه وسطحيته).

■ "نتوقع من العاملين أن يتصرفوا كمحترفين".

(طبقًا للمعنى المتعارف عليه، تعني هذه العبارة ببساطة: "نتوقع من العاملين ألا يعملوا إلا إذا تلقوا أجرًا عن عملهم").

■ "لا يرغب العملاء في أن يفعلوا ...".

(من قال هذا؟ هل كلف أحد نفسه عناء سؤال العملاء أنفسهم؟)

التدريبات العملية

استمع إلى المحادثات التي تجرى من حولك آخذاً في اعتبارك الأفكار الآتية:

أ- هل استخدمت أيًا من عمليات التعميم أو التشويه أو الحذف؟

ب- ما الافتراضات التي يقيمها كل شخص؟

ج- هل هناك ما يبرر هذه الافتراضات؟

د- ماذا تخبرك هذه الافتراضات عن التصورات الذهنية للمتحدث؟

هـ- ماذا يمكنك أن تقول لكل متحدث لمساعدته في استيعاب وجهات نظر الآخرين بصورة أفضل؟

الفصل الرابع

الثقافات والقيم والمعتقدات

تصورات الشركات في مقابل الأمر الواقع

من الجدير بالذكر أن ثلاثة من أهم العوامل التي تحكم ظروف العمل في الشركات تعتبر تصورات ذهنية ــ ألا وهي: رؤية الشركة وخطط أعمالها وثقافتها (أي منهاجها وسياستها الفكرية).

ومن المؤسف أن العديد من الشركات تصمم خططاً للعمل تتسم بالعجز الشديد في مضمونها، كما في هذا المثال التالي المأخوذ من إحدى نشرات الدعاية التي اعترضت عليها إحدى لجان المعاينة والاطلاع الأكاديمية الكبيرة:

"إتاحة أفضل أساليب تعليم وتطوير وتقييم مهارات الإشراف والإدارة التي تتسم بالمرونة والفعالية"

تبدو هذه الكلمات صحيحة ومتناغمة، ولكن ماذا تعني؟

هل تتعمد أي من الشركات ذائعة الصيت أن تعلن أنها تأتي في المركز الثاني من حيث الجودة؟ وماذا تقصد بكل من كلمة "أفضل" و"مرونة" و"فعالية" ــ التي تعد جميعها كلمات غير موضوعية؟

وثمة بعض الأسئلة الأخرى وهي: "أفضل الأساليب" مقارنة بمن أو بماذا؟ وما مستوى "المرونة" المطلوب؟ ومن نسب صفة "الفعالية" إلى الأساليب التي تتبناها الشركة وكيف؟ وكتصور للأهداف التي تعتزم الشركة تحقيقها، يعد هذا البيان عقيمًا للغاية. كما يبدو أن الشركة تبالغ في وصف هذه الأساليب إلى حد يتجاوز الواقع الفعلي.

مفهوم الأهداف المشتركة

يجب أن نأخذ في اعتبارنا أن خطة العمل لا يمكن أن تعود بفوائد كبيرة على الشركة إلا إذا اشتملت على بعض الأمور المشتركة بينها وبين العاملين في تلك الشركة. وقد ذكر أحد المتخصصين في مجال إدارة الأعمال أنه "خلف الواجهة

المستقرة للعلاقات بين الشركات، تعكس اللغة المستخدمة الصراعات والتناقضات التي توجد بينها". وقد أظهرت نتائج الاستفتاء الذي أجراه الباحثون مؤخرًا في إحدى الجامعات أن العاملين في الشركات بدءوا يفكون رموز النشرات الدورية التي توزعها شركاتهم؛ وبالتالي، بدءوا ينقلبون على رؤسائهم. بالإضافة إلى ذلك، ذكر الشخص ذاته أن "الشركات تنبذ استخدام الضمير "نحن" ـ على وجه الخصوص ـ في التعبير عن الأهداف المشتركة".

وعلى الجانب الآخر، ذكر أحد المتخصصين في إدارة الأعمال أنه:

"إذا كان من الضروري تدوين خطة أعمال الشركة وتوزيعها على العاملين بها، فإن هذه الشركة تفتقر إلى مفهوم الأهداف المشتركة".

وتجدر الإشارة إلى أن الشركات التي تتجاهل هذا الموضوع وتعتمد على توزيع خطط العمل المفروضة على العاملين تتبنى بالضرورة ثقافة استبدادية تهدف إلى إنزال العقاب بكل من يعترض عليها، كما أنها تفسح مجالاً ضيقًا لتميز كل فرد فيها. وربما تشهد هذه الشركات بعض فترات الازدهار والتقدم لبعض الوقت، ولكنها لا تلبث أن تنهار عاجلاً أم آجلاً. ويمكن أن تستمر فترات الازدهار هذه إذا تمكنت الشركة من تغيير أساليب الإدارة قبل فوات الأوان؛ عن طريق إعادة توعية الإدارة الحالية أو بدء حركة إصلاحات كبيرة. ولكن، يجب أن تكون هذه التغييرات مؤثرة، وإلا فإن حركة الإصلاح نفسها سوف تعجل بانهيار الشركة.

عادةً ما تحدد الإدارة العليا ـ أيًا كان أسلوبها في العمل ـ الثقافة التي تتبناها الشركة، كما أنها تتغير تدريجيًا وبصورة غير ملحوظة إلا إذا كانت تشهد بعض الاضطرابات الكبيرة على المستوى نفسه.

وتولي نظرية البرمجة اللغوية العصبية اهتمامًا كبيرًا بحاجة الإنسان إلى أن يكون صادقًا مع قيمه ومعتقداته الشخصية (انظر الفصل الرابع عشر). فإذا كنت تتعرض إلى الكثير من الضغوط في حياتك العملية، تتمثل الخطوة الأولى التي يجدر بك أن تتخذها إزاء تسوية هذا الموقف في أن تعيد النظر في تصوراتك الشخصية لحياتك ـ ولا سيما قيمك ومعتقداتك ـ وعلاقتها بثقافة الشركة التي تعمل بها (منهاج الشركة وسياستها الفكرية). فمن أحد الجوانب، ربما تسبب تحولك

التدريجي إلى ثقافة جديدة في إصابتك بالحيرة؛ حيث إنك لم تعد تشترك مع أي من مجموعات القيم السائدة. ومن الجانب الآخر، قد تختلف أساليب الإدارة اليومية لأعمال الشركة مع خطة عملها ورؤيتها المقررة. وفي أي من الحالتين، يكمن الحل ببساطة في اكتشاف جوانب الاختلاف بين ثقافتك وثقافة الشركة لكي تحد من الضغوط التي تتعرض لها.

باعت إحدى الشركات المصرفية الأمريكية إحدى الشركات المتخصصة في إصدار وتطوير البرامج الإليكترونية التابعة لها في بريطانيا إلى شركة بريطانية تعقد الكثير من الصفقات التجارية مع المنشآت العسكرية. وخلال سنة واحدة، انتقل نحو ١٠ من أمهر الخبراء الفنيين في الشركة إلى شركات أخرى لا يجبرون فيها على العمل في مشروعات متعلقة بالصناعة العسكرية.

مسألة اختيار

في المثال الأخير، رأى الموظفون أنهم مشتتون بين نوعين مختلفين من القيم ــ قيم الشركة وقيمهم الشخصية. وفي معظم الحالات، يمكن دراسة أحد المواقف من جهات متعددة تعرض كل منها بعض الخيارات المتاحة. يتمثل أحد المبادئ الرئيسية لنظرية البرمجة اللغوية العصبية في أن الشخص لا تسنح له أية فرصة فعلية للاختيار حتى تتاح له ثلاثة خيارات مختلفة ــ على الأقل. وفي واقع الأمر، لا يكلف مطبقو نظرية البرمجة اللغوية العصبية المحترفين أنفسهم عناء إحصاء عدد الخيارات المتاحة لهم؛ حيث إن أكثر الاستجابات الفعالة لأحد المواقف هي التي تتغير بتغيره.

إذا واصلت القيام بما تفعله الآن، فإنك ستواصل الحصول على النتائج ذاتها التي تحصل عليها الآن.

إذا كنت ترغب في الحصول على نتيجة مختلفة، يجب أن تغير الأفعال التي تقوم بها حتى تصل إلى هدفك المنشود.

ولكن، كيف سيكون الحال إذا اكتشفت أن قيمك الشخصية تتعارض مع قيم صاحب العمل؟ هل ستقدم استقالتك أم تنحي معتقداتك الشخصية جانبًا بينما تكون في العمل؟ لا يكمن الحل في أي من هذين الخيارين، ولكن يتمثل أحد الحلول البديلة في أن تعمل على الارتقاء والتقدم ـ سواء في الشركة أو في النقابة التي تنتسب إليها (إذا كنت تنتمي إلى أي من النقابات) ليزداد تأثيرك على سياسة الشركة.

السعي وراء الأفضل

دوام الحال من المحال. لذا، لا يمكن أن تستند أي شركة ـ سواء كانت كبيرة أو صغيرة ـ على إنجازاتها العظيمة. وفي مجال الأعمال، يجب ألا نأخذ بالقول المأثور بأنه "إذا لم يكن الشيء مكسورًا، لا تحاول إصلاحه". فمما لا شك فيه أنه من الخطأ أن نجري بعض التغييرات بغرض التغيير في حد ذاته، ولكن يتعين على أية شركة ترغب في الاحتفاظ بمركز الصدارة أن تقارن دومًا بين خطط أعمالها والأوضاع الخارجية وتحاول إجراء التعديلات المناسبة ـ إذا استلزم الأمر.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تُجرى عملية التغيير بما يتوافق مع وضع كل شركة على حدة. ويتعين على الشركة أن تتوخى الحذر والدقة في اختيار مستشاريها إذ ينبغي البُعد عن هؤلاء الذين يقدمون النصائح ذاتها إلى جميع عملائهم. فعمليًا وعند وضع خطة العمل، يجب أن ننظر بعين الاعتبار إلى العادات والثقافات السائدة والأبعاد الاجتماعية، ولا سيما فيما يتعلق باحتياجات وتوقعات العملاء المتغيرة. كما أن أساليب العمل المتبعة تختلف داخل الدولة الواحدة، ناهيك عن اختلافها من بلد لآخر. وتتشابه عملية تكييف أوضاع الشركة لتتناسب مع نظرية عمل محددة مع عملية تغيير أبعاد إحدى المساحات لتتناسب مع خريطة المكان. ويمكن تطبيق أي من نظريات العمل العامة ما دامت تطبق تطبيقًا صحيحًا في حدود العمل. ففي إحدى المراحل، يأتي تطبيق الأفكار غير المناسبة لظروف العمل بنتائج عكسية تلقائيًا.

التدريبات العملية

١- إلى أي حد تتصرف الإدارة العليا في شركتك بما يتوافق مع خطة الشركة المقررة/رؤيتها للأمور؟

٢- بإيجاز شديد، كيف تصف ملامح الثقافة التي تتبناها كل من الشركات التي عملت بها في الماضي (المناهج والسياسات الفكرية المتبعة في تلك الشركات)؟

٣- ما مزايا وعيوب كل من الثقافات التي أشرت إليها في إجابتك عن السؤال السابق؟

٤- استنادًا إلى التقييم الذي أجريته في السؤال السابق، ماذا يمكنك أن تفعل لتعديل أو دعم تعديل ثقافة الشركة التي تعمل بها حاليًا؟

٥- اذكر أهم ثلاثة معتقدات وثلاث قيم في حياتك، ثم ناقشها مع شخص تثق في رأيه وحكمته.

الفصل الخامس

أهمية التعرف على احتياجاتنا

كيفية التعرف على احتياجاتنا

تعد النتائج التي نحصل عليها في حياتنا هي ثمرة أفعالنا في المقام الأول. فلكي تحقق نجاحًا، يتعين عليك أن تفترض ـ بل وتؤمن ـ بأنك ستنجح. وتعد هذه العملية أكثر تعقيدًا من "أساليب التفكير الإيجابي".

سواء كنت تعتقد بأنك ستنجح أو ستخفق، ستثبت النتائج يقيناً صحة توقعاتك.

ولكن، كيف يمكنك أن تحقق هذا النجاح؟ فبالرغم من أنه يفضل استخدام أساليب التفكير الإيجابية عن تلك السلبية، فإنها تعد إحدى الطرق غير المضمونة للحصول على النتائج المنشودة. وفي الواقع، يتمتع الأشخاص الذين يتقنون أساليب التشجيع والتعبئة المعنوية بتأثير محدود، بل وقصير الأمد على من حولهم. ويبدو هذا جليًا في المثال التالي؛ حيث يحفز مدير المبيعات فريقه على العمل بحيوية ونشاط:

"إنكم تعدون أفضل فريق مبيعات تشرفت بقيادته. وفي السنة التالية، يجب أن نتحلى بمزيد من النشاط والحماس لنحقق المزيد من المبيعات ونرفع نسبة الأرباح. وربما تكون فترة الركود قد ولت، ولكننا لم نتجاوز بعد مرحلة الخطر.

ولكنني أؤكد لكم أنه يمكننا تحقيق هذا النجاح، إنني أؤمن بهذا وأعرف جيدًا مدى قدرتنا على تحقيقه."

كما في المثال الخاص ببيان خطة العمل الموضح في الفصل السابق، تعد اللغة المستخدمة محفزة ومحمسة للهمم، ولكن ماذا تعني بالفعل هذه الكلمات؟ ماذا يقصد بكلمتي "نشاط وحماس"؟ كم عدد عمليات البيع الإضافية المطلوب تحقيقها لتتساوى مع عبارة "مزيد من المبيعات"؟ وهل يعني هذا الكلام أن مندوبي المبيعات لن يتمكنوا من منح بعض من عملائهم خصم خاص، على سبيل المثال؟

وهل اكتشف مدير المبيعات لتوه أن ٨٠ ٪ من مبيعات الشركة تنحصر في التعامل مع ٢٠ ٪ فحسب من عملائها؟ هل حفز مدير المبيعات فريقه بغرض "رفع نسبة الأرباح" عن طريق تجاهل الـ ٨٠ ٪ المتبقية من عملاء الشركة الذين يدرون أرباحًا قليلة عليها؟

قد يقف فريق المبيعات احتفاءً بمديرهم عندما ينتهي من حديثه معهم، ولكن هل سيسعى أي منهم إلى تحسين أدائه استجابةً إلى مطلبه؟

مما لا شك فيه، لن يقدم أي من أفراد الفريق على تحسين أدائه لهذا السبب؛ لأنهم لم يحددوا أية أهداف ليسعوا لتحقيقها.

أهمية تحديد الأهداف في العمل

تعد عملية تحديد الأهداف في العمل بمثابة عملية دعم ذاتي. فعندما يكون لك هدف محدد، يسهل عليك اتخاذ قرارات فعالة بشأن الإجراءات التي يمكنك اتخاذها من أجل تحقيق هذا الهدف. علاوة على ذلك، يمكنك تقييم ما إذا كانت هذه الأهداف ـ في أي من مراحل العمل ـ قد أصبحت غير عملية ويتعين تعديلها أو تجاهلها أم لا.

فبدون تحديد الأهداف، تتاح للشخص نسبة ضئيلة من الخيارات ليستجيب إلى الأحداث الجارية من حوله. كذلك، عندما يفقد الشخص قدرته على تمييز الأشياء ـ بغض النظر عن وضعه الفعلي، يصبح عاجزًا عن تحقيق أي هدف بشكل نسبي. وبالتالي، فإنه من المحتمل أن يشعر دومًا بالإحباط والتمرد والرغبة في الانتقام.

وجدير بالذكر، يستجيب الناس إلى الشخص الذي يتقن عمله ويستطيع أن يتفاعل تفاعلاً إيجابيًا وفعالاً مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه. ولكن كيف يمكن أن تقنع أي شخص بأنك تتقن عملك ـ ناهيك عن تشجيعه على الحذو حذوك ـ إذا لم تضع أهدافًا محددة نصب عينيك؟

> تتفاعل جميع آرائك وأفكارك مع بعضها البعض؛ ومن ثم، ستساعدك أهدافك الحالية في تحديد العوامل الخارجية والداخلية التي تدركها بالفعل.

أساليب التفكير الأساسية

لكي نشكل بعض الأهداف الفعالة، نحتاج أولاً إلى استيعاب مفهوم أساليب التفكير الأساسية (أو المفضلة)؛ أي الطرق الثلاث التي نتصور من خلالها العالم الخارجي. وتتمثل هذه الأساليب الثلاثة في: الأسلوب البصري والأسلوب السمعي والأسلوب الحسي الحركي؛ أي تصور الأشياء على هيئة صور أو أصوات أو من خلال بعض الأحاسيس (الظاهرة والخفية).

تتعلق هذه الأساليب الأساسية في التفكير بالثقافة التي ينشأ عليها الأشخاص ويتعايشون معها. ففي الولايات المتحدة ــ على سبيل المثال لا الحصر ــ تعد الثقافة السائدة بصرية في المقام الأول. وتمثل هذه الثقافة أسلوب التفكير الأساسي بالنسبة لـ ٥٠ ٪ من عدد السكان. وفي فرنسا، تعد الثقافة وأساليب التفكير السائدة سمعية بالدرجة الأولى. أما عن بريطانيا، فإنها تتخذ أمرًا فيما بين الثقافتين، غير أنه يبدو أنها تميل بقوة تجاه تبني ثقافة بصرية في المقام الأول.

عادةً ما يقدم الناس على توجيه بعض الإشارات الشفهية وغير الشفهية (أي بلغة الجسد) التي توضح أسلوب التفكير الأساسي الذي يستخدمونه حاليًا. وينعكس أحد أنواع الإشارات غير الشفهية في حركات العين (انظر الفصل الخامس عشر)، في حين تتمثل أكثر الإشارات الشفهية المتعارف عليها في الكلمات المحددة التي يتم اختيارها لتوصيل فكرة معينة. ففي المثال التالي، تشير الجمل الثلاث المذكورة أدناه إلى نفس المعنى، ولكن كل جملة تستخدم كلمات مختلفة تمامًا عن الأخرى:

- **الأسلوب البصري:** "لا أرى سببًا لكل هذه الفوضى ــ فالأمر يبدو واضحًا وضوح الشمس بالنسبة لي".
- **الأسلوب السمعي:** "إذا سألتني عن رأيي، فسأجيب بأنني سمعت الكثير من الجدل دون أي مبرر، وإنني أؤكد أن الأمر يبدو واضحًا وضوح الشمس".
- **الأسلوب الحسي الحركي:** "لا أدري لماذا يشعر الناس بالاستياء والغضب، فقد وجدت الأمر واضحًا وضوح الشمس".

فضلاً عن ذلك، يعد استخدام الكلمات التي تعكس أسلوب التفكير الأساسي الذي يتبناه الطرف الآخر المشترك في الحوار أحد العوامل الرئيسية في أساليب التواصل الفعالة. ففي أثناء المحادثة، إذا أدرك المتحدث أن الطرف الآخر يستخدم تعبيرات متعلقة بالأسلوب الحسي الحركي في المقام الأول واستخدم تعبيرات تتماشى مع أسلوبه، فقد أنشأ بذلك علاقة ضمنية بينهما. وبالرغم من ذلك، إذا واصل المتحدث استخدام أساليب التعبير البصرية مع أحد الأشخاص الذين يعكس كلامهم بوضوح ثقافتهم السمعية ــ على سبيل المثال ــ فيجب ألا يندهش إذا تعذر التوصل إلى اتفاق بينهما.

يوضح الحواران الموضحان في المربع التالي الفرق بين التقوقع داخل أسلوبنا الخاص في التفكير والتواصل مع الآخرين بلغة عامة.

مثال لتصادم أساليب التفكير الأساسية:

أ: هل فحصت الأوراق التي عرضتها عليك؟

ب: لم أتمكن من فحصها نظرًا لانشغالي ببعض الأعمال الأخرى طوال اليوم.

أ: هل تقصد بذلك أنك حتى لم تلق نظرة عابرة عليها؟

ب: إنك لم تخبرني بضرورة الاطلاع على هذه الأوراق في أسرع وقت ممكن.

أ: حسنًا، إنني أخبرك الآن، متى سأرى النتائج؟

مثال لاستخدام لغة مشتركة:

ج: هل فحصت الأوراق التي عرضتها عليك؟

د: ليس بعد، فكما ترى لقد كنت مشغولاً جدًا اليوم.

ج: إذن لم تتح لك أية فرصة لإلقاء نظرة عابرة على هذه الأوراق؟

د: نعم، ولكن الآن وقد انتهيت من جميع أعمالي، سأتفرغ للاطلاع على هذه الأوراق.

ج: عظيم، متى ستقدم لي تقريرًا شاملاً عنها؟

كيفية استخدام أساليب التفكير المختلفة

يهتم كل شخص بأساليب التفكير الأساسية الثلاثة بنسب متفاوتة، وقد يفضل استخدام أكثر من أسلوب واحد في مواقف مختلفة. لذا، يجب أن ننظر بعين الاعتبار إلى أساليب التعبير الثلاثة بينما نحدد أهدافنا لكي نتوصل إلى نتيجة تعود علينا بفائدة كبيرة.

فعلى سبيل المثال، دعنا نفترض أن أقصى طموحاتك تتمثل في أن تصبح ثريًا. مما لا شك فيه، تعد الثروة في حد ذاتها أمرًا نسبيًا. ومن ثم، فإن التعبير عن رغباتك في جملة بسيطة مثل 'إنني أود أن أصبح ثريًا" لا يوضح بالضبط المعنى الذي تقصده. فهل ترغب في أن تصبح ثريًا مقارنة بشخص ما يسكن في الجوار أم بوضعك الحالي أم "بأحد الأشخاص المستقلين ماديًا" (يبدو هذا التعبير غامضًا إلى حد كبير)؟

فإذا حولنا هذه الرغبة غير المحددة إلى "هدف محدد"، يصبح الأمر أكثر وضوحًا؛ ومن ثم تزداد احتمالات تحقيق الهدف – كما يبين المثال التالي:

أود أن أصبح ثريًا، وسأدرك أنني قد أصبحت ثريًا عندما:

- أسمع الناس من حولي يتحدثون عن منزلي الجميل وملابسي الأنيقة وسيارتي الفخمة المصممة على أحدث طراز.
- أرى أن رصيدي في البنك يزيد دومًا عن مليون جنيه.
- أشعر بالاسترخاء والراحة وصفاء الذهن في جميع الأوقات.

تجدر الإشارة إلى أن الهدف يُعبر عنه دومًا بأسلوب مثبت وليس بالنفي. ويستخدم أسلوب النفي ــ مثل: "لا أرغب في أن أكون فقيرًا" ــ في التعبير عن وجهات النظر الشخصية بدقة، ولكنه يركز على أهمية الابتعاد عن الوضع غير المرغوب فيه أكثر من ضرورة الوصول إلى الحالة المرغوب فيها. وتعكس عبارة "سأدرك أنني قد أصبحت ثريًا" ضمنيًا مدى التطور الإيجابي الذي طرأ على وضع الشخص؛ أي توالي سلسلة من التعديلات أفضت إلى الوصول إلى الحالة المرغوب فيها.

ففي المثال سابق الذكر، كان يمكن أن يحصل مدير المبيعات على نتائج فعالة وطويلة الأمد إذا حدد بعض الأهداف الدقيقة، كالآتي:

"في هذا الوقت من السنة التالية، أود أن يكون فريق المبيعات قادرًا على الإعلان بأن نسبة المبيعات لهذه السنة قد تجاوزت ١٧ مليون جنيه. كما أرغب في أن أرى كلاً منكم وقد رفع معدل مبيعاته السنوية بنسبة ١٥ ٪ على الأقل.

إنني أشعر بالفخر والاعتزاز لأنني أرأس هذا الفريق المحترف. فيمكننا أن نحقق هذه الأهداف معًا؛ إذ إنني أؤمن بذلك وأعلم أننا قادرون على تحقيقه."

مهارات ضبط النفس والمشاعر

كما أوضحنا في الفصل الثاني، تبنى استجاباتنا الشعورية بالفعل على طريقة إدراكنا للأحداث التي نقابلها. دعنا نطبق هذه النظرية على أحد المواقف عمليًا.

تخيل أنك تعمل كمدير قسم الإنتاج في إحدى الشركات المتخصصة في الأعمال الهندسية الخفيفة والتي تصنع طفايات السجائر لإحدى الشركات الكبرى المصنعة للسيارات. كيف يمكنك أن تتعامل مع الأحداث التالية؟

- حضرت إلى المكتب صباحًا وأخبرك كبير المشرفين أن الإنتاج سوف يتوقف في القسم قبل نهاية الفترة الصباحية لأن الأغطية الخاصة بالطفايات على وشك النفاد.
- قدم المشرف في قسم الكبس تقريرًا عن انخفاض معدلات الإنتاج نظرًا لتغيب ستة أشخاص في فترة العمل المسائية. كما أن الشرائح المعدنية ــ التي يتم تحويلها إلى أغطية للطفايات ــ على وشك النفاد.
- أطلعك الموظف المسئول عن المخازن أنه قد أرسل طلبًا للحصول على مزيد من الشرائح المعدنية، ولكن المورد أخبره بأن العديد من سائقي سيارات النقل متغيبون عن العمل لظروف مرضية وأنه ليس بالإمكان تسليم البضاعة إلا بعد مرور يومين أو ثلاثة أيام على الأقل.

والآن، كيف ستتصرف في هذه المواقف؟

قد تستشيط غضبًا وتصرخ في العاملين معك، ثم تجري بعض المكالمات الهاتفية مع الموردين وتهددهم بأنك سوف تقاضيهم لأنهم أخلوا بشروط العقد المبرم بينهم وبين الشركة إذا لم يرسلوا المواد المطلوبة في نهاية اليوم. إذا وضعت هذه النتيجة نصب عينيك، فإنه من المحتمل أن يبدو الموقف كالآتي:

إنني أرغب في أن:

- أرى جميع الأشخاص يهرعون من حولي كمجموعة من الحشرات المحبوسة داخل إناء صغير وتحاول الخروج منه دون جدوى.
- أسمع الكثير من الأعذار والمجادلات، إضافة إلى استفسار المدير المنتدب عن أسباب التأخر في تسليم طلبات العملاء في الموعد المناسب.
- أشعر بالإحباط التام وأصاب باحتقان في الحلق من جراء الصراخ في وجوه الجميع.

كيفية ضبط النفس

قد تسير الأحداث في اتجاه آخر كالآتي:

إنني أرغب في أن:

- أرى انتظام عمل خط الإنتاج وفقًا لمواعيد تسليم طلبات البضائع، كما أرغب في أن أرى البضائع تخرج من الشركة لتسلم في الموعد المحدد.
- أسمع المشرفين يبشرونني بأن الأمور تسير على ما يرام. كذلك، أرغب في سماع بعض الأخبار السارة من قسم المبيعات بأنهم يتلقون المزيد من الطلبات لأن العملاء يشعرون بالرضا التام نظرًا لجودة العمل وسرعة تسليم الطلبات.
- أشعر بالراحة والاسترخاء والسيطرة على الموقف، وكذلك بالقدرة على التعامل بحكمة وإبداع في المواقف العصيبة.

ومن هذا المنطلق، يمكنك أن تتعرف على المهارات الأساسية للتصرف في هذا الموقف. وتتمثل هذه المهارات في الاحتفاظ بمخزون من المواد الخام لإمداد الأقسام المختلفة بها ولضمان استمرار عمل خط الإنتاج. فقد يتوصل الشخص إلى حل مناسب بقليل من التفكير والتأمل. فعلى سبيل المثال، يمكنك أن تُجري بعض المكالمات الهاتفية مع الموردين وتتأكد من أن طلبية الشرائح المعدنية جاهزة للتسليم. بعد ذلك، تقوم باستدعاء المسئول عن عمليات النقل وترتب إجراءات الحصول على إحدى سيارات النقل لإحضار المواد اللازمة بأقصى سرعة قدر الإمكان.

وإذا نظرنا إلى الأمر نظرة واقعية، فربما لن تصل المواد الخام المطلوبة في الموعد المناسب لضمان استمرار عمل خط الإنتاج حتى نهاية اليوم، ولكنه سيعاود الانتظام في اليوم التالي. وربما يتعين عليك أن تدفع للعاملين أجرًا نظير عملهم لوقت إضافي إذا احتجت إلى شخص ـ خارج نطاق ساعات العمل ـ لتنزيل الحمولة من على سيارات النقل. وربما تضطر إلى الاتصال بإحدى الهيئات المختصة بتوفير العمالة لإمدادك بفريق كامل من العاملين لتولي مسئولية تسليم الطلبات إلى الجهات المعنية.

وبالرغم من كل هذه العوائق، سوف تشعر بمزيد من الرضا والراحة لتوصلك إلى هذه النتيجة بدلاً من صب جام غضبك على كل من يقابلك.

التدريبات العملية

١- مرة أخرى، استمع إلى المحادثات الجارية بين الأشخاص الموجودين في مكان العمل، ولكن هذه المرة حاول أن تتعرف على أسلوب التفكير الأساسي الذي يتبناه كل منهم.

٢- وبمجرد أن تتعرف على الأسلوب الأساسي في التفكير لكل منهم، تأمل العواقب المترتبة على استخدام نفس الأسلوب، ثم تعمد الانتقال إلى أسلوب آخر.

(يجب أن تنفذ هذا التدريب مع أحد الأشخاص المقربين إليك فحسب؛ لكي لا يشعر بالاستياء إذا اكتشف الأمر).

٣- هل توجد أي من الحالات المزاجية المحددة ــ مثل الهدوء أو الثقة بالنفس أو الإبداع أو غير ذلك ــ التي ترغب في التوصل إليها حسب رغبتك؟

- استرجع أحد المواقف التي انتابتك فيها هذه الحالة.
- دون بعض الملاحظات عن أحاسيسك (المادية والمعنوية) والأصوات التي سمعتها والأشياء التي رأيتها، حتى الأشياء التي اختبرتها بحاستي الشم والتذوق.
- تخيل بعض الصور العقلية الكبيرة المشرقة المحددة قدر الإمكان، ثم حاول أن تجعل الأصوات الصادرة عن محتويات الصورة واضحة ومسموعة. اجلس في وضع يعكس مشاعرك وأحاسيسك ... إلخ.

ينبغي تنفيذ هذا التدريب في الحالات "المرتبطة بالأحداث". (في نظرية البرمجة اللغوية العصبية، يتم تحديد وتصنيف جميع الخبرات الشخصية كحالات "مرتبطة بالحدث" ــ حيث يعد الشخص جزءًا لا يتجزأ من الحدث، أو حالات "غير مرتبطة بالحدث" ــ حيث يراقب الشخص الحدث عن بعد.)

- عندما تترسخ بداخلك هذه التجربة، المس المنطقة الموجودة خلف الجزء المستدير البارز من الأذن بقوة ــ لفترة قصيرة ــ بإصبع السبابة بيدك اليسرى.
- كرر هذه العملية عدة مرات، ثم تأمل العلاقة بين الحدث الذي تصورته ولمسك لأذنك عن طريق تكرار الحركة نفسها بينما تفكر في حدث مختلف.
- كرر كل خطوات التدريب حتى تتم برمجة المخ على استدعاء بعض الذكريات الإيجابية عند القيام بهذه الحركة. (قد يستغرق منك هذا التدريب بعض الوقت في أول محاولة، ولكنك ستكتشف في النهاية أن النتائج تستحق بذل هذا العناء من أجلها).

إنشاء العلاقات

المبادئ الأساسية لإنشاء العلاقات

يعتمد نجاح أية علاقة مباشرة بين الأفراد ــ لأي غرض من الأغراض ــ على مقدار الثقة والاحترام المتبادلين بين الأشخاص أطراف العلاقة. ففي نظرية البرمجة اللغوية العصبية، تتمثل علاقة الاحترام المتبادل في عملية إنشاء وتوطيد علاقة يسودها الانسجام والألفة. وتقوم هذه العلاقات على عاملين أساسيين، ألا وهما: الثقة والتعاون. ودون وجود هذين العاملين، من المحتمل أن تسود مشاعر الشك بين أطراف العلاقة مما قد يؤدي إلى الخلاف والفرقة. وقد علق أحد الكتاب على أهمية إنشاء علاقات الاحترام المتبادل في مكان العمل قائلاً: "يتم اتخاذ معظم قرارات العمل على أساس علاقات الاحترام المتبادل وليس الخبرة الفنية". وقد انعكس هذا بوضوح في مقال نشر في مجلة متخصصة في مجال الحاسب الآلي تتعامل مع صفوة شركات تعليم الحاسب الآلي:

"ذكر نحو ٩١٪ من الذين شملهم الاستطلاع أن هيئات التدريب تم اختيارها من خلال بعض الاختبارات الشفهية، بدلاً من إجراء اختبار منظم لتقييم مستواهم يعتمد على بعض العروض التقديمية التي تقدمها الشركات ...".

أهمية علاقة الاحترام في الشركات

لا تقتصر أهمية علاقات الاحترام المتبادل على المستوى المباشر في التعاملات فحسب؛ حيث اكتشفت العديد من الشركات الكبرى أنه عندما تتجاوز الشركة حجمًا محددًا أو يتم توزيع نشاطها على عدد من الفروع المنفصلة، يصبح من غير الممكن ــ تقريبًا ــ إنشاء إدارة مركزية فعالة. ومن ثم، ينهار تماسكها الداخلي والعلاقات القائمة بين أقسامها أو فروعها.

ودون وجود علاقات الاحترام المتبادل، يصبح أسلوب الإدارة صارمًا ومستبدًا أو تصبح الإدارة متفككة وغير واضحة المعالم. وفي أي من الحالتين، تنعكس الآثار السلبية لإدارة الشركة على أدائها العام.

ومن المؤسف أنه لا تزال توجد العديد من الشركات التي لا تستوعب جيدًا أهمية إنشاء علاقات احترام متبادل. وعلى الرغم من الاستعانة بمجموعة من الخبرات الفنية الجديدة التي تهدف في الأساس إلى رفع مستويات الكفاءة، فإن ذلك يؤدي إلى حدوث المزيد من التفكك والانقسام في مكان العمل. ويتمثل أحد المبادئ الأساسية لنظرية البرمجة اللغوية العصبية في أن اللغة التي نستخدمها تعكس طريقة إدراكنا للعالم من حولنا، بل وتشكلها. تأمل قائمة المصطلحات التالية، وحدد أيًا من العمودين من المحتمل أن يساعد على تنمية علاقات احترام متبادل أكثر من الآخر:

أ	ب
الموارد البشرية	الأشخاص
تنمية الموارد البشرية	التدريب/التعليم
إدارة التنظيم والموارد	إدارة شئون العاملين

حرية التصرف

تهدف نظرية البرمجة اللغوية العصبية إلى رفع مستويات كفاءة الأشخاص وتعزيز قدراتهم. وعلى النقيض من العديد من التطورات التي حدثت في عالم الأعمال مؤخرًا، تحقق نظرية البرمجة اللغوية العصبية أهدافها عن طريق تشجيع مذهب الفروق الفردية.

وقد ساهمت نظرية إعادة هيكلة العمليات التجارية ـ التي تؤكد على تبني أنظمة رقابية أكثر صرامة وخفض عدد العمالة وبرامج الحد من المصروفات ... إلخ ـ مساهمة كبيرة في التقليل من شأن دور الفرد داخل الشركة. وبالرغم من أن هذا الرأي يشتمل على بعض المبالغة، فإن هذه النظرية قد أخفقت ـ حتى الآن ـ في تنظيم عملية إنتاج البضائع. ويؤكد مؤيدو هذه النظرية أنه قد أعيد هيكلة ما يقل عن ١٪ من الشركات، وأن معدل فشل المشروعات القائمة على هذه النظرية يقدر بنحو ٩٥٪ !

ويرجع هذا إلى أن نظرية إعادة هيكلة العمليات التجارية تعد أمرًا نظريًا أكثر من كونها أمرًا عمليًا يختص بالأفراد. وقد تناول أحد الكتاب هذا الجانب قائلاً:

"... خلال السنوات الخمس الماضية، عكفنا على تدريب جيل جديد من الإداريين الذين يؤمنون بأنه يمكن تطوير الشركة عن طريق الحد من نفقاتها. وإذا كانت عملية إعادة الهيكلة تنحصر في الحد من النفقات، فإن هذا من شأنه أن يوجد مخاطرة بالتقليل من كفاءة وقدرة الشركة، بل وحجم الإنتاج والعمالة."

بإيجاز شديد، كلما أصبح مناخ العمل أكثر صرامةً (أي يفتقر إلى علاقات الاحترام المتبادل)، فقد العمل قيمته الحقيقية وتزايد شعور الموظفين بالغربة. وكما ذكر أحد المتخصصين مؤخرًا: "إن العمل هو ما يقوم به الفرد ليحصل على الأموال التي ينفقها على ما يرغب فيه بالفعل".

مزايا علاقات الاحترام المتبادل

تعد علاقات الاحترام المتبادل العلاج الفعال لكل هذه العوامل السلبية. وعلى مستوى الأفراد، تمنحنا هذه العلاقات فرصة لإنشاء علاقات شخصية أكثر فعالية بسهولة وبسرعة ـ حتى مع الأشخاص الذين نجهل هويتهم تمامًا.

أما على مستوى الشركات، توضح علاقات الاحترام المتبادل أهمية تخويل الأفراد سلطة فعالة وإقامة علاقات عمل مثالية فيما بين العاملين والإدارة، وفيما بين الأقسام بعضها البعض ... إلخ.

كما تساعد هذه العلاقات على تحسين علاقة الشركة بعملائها ـ إذا اهتم موظفو الشركة بإظهار احترامهم لمعتقدات الآخرين وقيمهم. ولا يعني هذا ضرورة مشاركتهم هذه القيم والمعتقدات، ولكن يتوقف الأمر على إظهار الاحترام لهم بطريقة إيجابية.

فضلاً عن ذلك، يؤكد مديرو المراكز المختصة بتعزيز مهارات القيادة الحكيمة أن هذا النوع من العلاقات يمثل أحد الجوانب الرئيسية في مجال العمل:

يخاطب العملاء أصحاب الشركات قائلين: "إننا لا نلقي بالاً لحصول كل العاملين في الشركة على أعلى الشهادات الجامعية في مجال إدارة الأعمال. سنتعامل مع الشركة التي تقدرنا وتعاملنا باحترام".

ومن ثم، يتمثل أحد الجوانب الأخرى في عملية إنشاء علاقات احترام متبادل في تعزيز قدرة الأشخاص على إظهار "تقديرهم واحترامهم للآخرين بطريقة لائقة".

المستويات المختلفة لعلاقات الاحترام

جدير بالذكر، يمكن إقامة أفضل العلاقات بين الأشخاص وبعضهم البعض إذا كان هناك حرص على إنشاء علاقات احترام متبادل على المستوى المناسب.

ففي نطاق الأسرة، ربما يكون من الأفضل إنشاء علاقات احترام متبادل على مستويات أكثر عمقًا ودفئًا. وفي مجال الأعمال، تظهر الحاجة الملحة إلى إنشاء العلاقات على مستوى كبير من الاحترام المتبادل.

ومن الجدير بالذكر أيضًا أننا قد نحتاج إلى تغيير مستويات علاقات الاحترام المتبادل التي تربطنا بشخص محدد أو جماعة بعينها. فإذا تجاوزت العلاقة مستوى محدد، فإننا نكون أكثر عرضةً لإغفال عيوب الشخص الآخر. وتتضمن عملية اختيار شركات تعليم الحاسب الآلي "بالاختبارات الشفهية" ـ المشار إليها في بداية هذا الفصل ـ تقييمًا إيجابيًا للمدربين والشركة. وبالرغم من ذلك، يفضل أن تقتصر عملية التعاقد مع الشركات أو اختيارها على رأي العاملين وإحساسهم الشخصي وليس التقييم الموضوعي لاحتياجات العمل. وتعتبر إقامة الأعمال مع الأطراف الأخرى على أساس علاقات الاحترام المتبادل التي تربطنا بهم فقط أمرًا مثيرًا للجدل، وذلك لأنه من المحتمل أن يؤدي ذلك إلى وجود مشكلات مثل التي يمكن أن تحدث في ظل عدم وجود علاقات الاحترام المتبادل.

بالإضافة إلى ذلك، في مواقف التفاوض ـ على سبيل المثال ـ ربما يكون من الأفضل تنحية علاقات الاحترام المتبادل جانبًا قبل اتخاذ أي قرار مصيري. وذلك حيث يمنحنا هذا الأسلوب فرصة لتقييم الوضع الحالي على أساس الفوائد التي ستعود على العمل وليس بغرض التوصل إلى اتفاق لأننا لا نرغب في تعكير صفو علاقة الصداقة التي تربط بين أطراف المفاوضات.

تعكس ظاهرة ندم المشتري [illegible] الشعور عند اتخاذ قرار تحت تأثير علاقات الاحترام المتبادل. ويتفهم بعض [illegible] هذا الشعور جيدًا، ومن ثم، فإنهم يعملون على ترسيخ علاقات الاحترام [illegible] التي تربط بينهم وبين العملاء لينالو

[illegible] عندما يبتاع بعض الأشياء، ثم [illegible]

رضاهم. ويعد هذا هدفًا إيجابيًا إذا كان من مصلحة العميل بالفعل إتمام صفقة البيع. ولكن إذا كان هدف المندوب من هذه العلاقة يقتصر على إتمام عملية البيع فحسب، فإنه من المحتمل أن يشعر العميل بالندم على ما اشتراه. كما أنه قد يعتقد أن المندوب قد قام بخداعه ــ الأمر الذي قد يدفعه إلى تجنب التعامل معه في المستقبل.

التدريبات العملية

سنعرض في الفصول التالية بعض الأساليب المحددة لتنمية علاقات الاحترام المتبادل.

أما الآن، فربما تفضل أن تراقب فحسب كيف يتقرب الأشخاص من بعضهم البعض لترى ما إذا كان بإمكانك التعرف على أي من أنماط السلوك الشائعة في:

أ- المواقف التي تقام فيها علاقات الاحترام المتبادل على مستوى يتراوح فيما بين المتوسط والمرتفع من الثقة.

ب- المواقف التي تنعدم أو تكاد تنعدم فيها علاقات الاحترام المتبادل.

الفصل السابع

أساليب التواصل بلغة الجسد

أساليب المحاكاة

تتمثل الخطوة الأولى والأهم تجاه إنشاء علاقات احترام متبادل في محاكاة تصرفات الشخص الآخر.

ويطلق على هذا الأسلوب "المحاكاة"[١] لأن الهدف الرئيسي منه هو أن تجعل نفسك "مرآة" للشخص الآخر، وذلك عن طريق محاكاة كل أو بعض تصرفاته بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

وفي حالة التعامل مع جماعات كبيرة من الأشخاص، ينبغي عليك أن تحاكي تصرفات الشخص الذي تتحدث معه، بينما تبدي اهتمامًا بالشخص الذي تود بشدة أن يستجيب إلى حديثك.

وتتمثل أساليب المحاكاة الأربعة في الآتي:

- محاكاة نبرة الصوت وسرعة الكلام
- محاكاة معدل التنفس
- محاكاة حركات الجسم
- محاكاة أوضاع الجسم

تأتي هذه الأساليب الأربعة بنتائج فعالة سواء أكانت تستخدم كوسيلة:

- لإنشاء علاقات احترام متبادل عند وجود درجة من الثقة بالفعل فيما بين الأشخاص

أو

- لتوطيد علاقات الاحترام المتبادل القائمة بالفعل

---

(١) انظر مسرد المصطلحات.

محاكاة نبرة الصوت وسرعة الكلام

في مجال العمل، من المرجح أن تكون عملية محاكاة نبرة الصوت وسرعة الكلام من أكثر الأساليب الفعالة في إنشاء علاقات احترام متبادل.

ومن العسير ـ نسبيًا ـ محاكاة نبرة الصوت؛ حيث إن القليل من الأشخاص يستطيعون التمييز بين نبرات الأصوات بشكل عام وكيفية تغير سرعة الكلام في المواقف المختلفة ـ ويعتمد هذا على انطباعنا عن الشخص الذي نتحدث معه وحالتنا المزاجية في ذلك الوقت ... إلخ.

تتراوح نبرات الصوت بين الارتفاع أو الانخفاض والانفعال أو الهدوء والوضوح أو الهمهمة... إلخ، في حين أن الكلام يتسم بالسرعة أو البطء والانسيابية أو التردد والتغير أو الثبات على سرعة واحدة. وفي المحادثة، يحتاج الشخص فحسب إلى محاكاة السمات العامة لصوت الطرف الآخر. كما يتعين عليه ألا يحاول محاكاة صوت الطرف الآخر بطريقة تثير الضحك أو السخرية، مثل محاكاة لهجته أو طريقته الخاطئة في نطق الألفاظ... إلى غير ذلك.

يجب ألا تستخدم أي من أساليب المحاكاة المصممة لإنشاء علاقات الاحترام لمتبادل بطريقة ملحوظة ومثيرة للانتباه.

بوجه عام، يميل الأشخاص الذين يتبنون الأسلوب الحسي الحركي في التفكير إلى التحدث ببطء شديد وبنبرة منخفضة ومفخمة أكثر منها متوسطة الارتفاع، وعادة ما يتخلل الحديث العديد من الوقفات المتكررة الملحوظة. من ناحية أخرى، يتحدث الأشخاص الذين يتبنون أسلوبًا سمعيًا بصوت عذب متغير الطبقات وبسرعة منتظمة بغرض لفت انتباه من حولهم، في حين يتحدث الأشخاص الذين يتبنون أسلوبًا بصريًا بسرعة كبيرة ونبرة مرتفعة أكثر منها متوسطة.

محاكاة معدل التنفس

تعد محاكاة معدل التنفس من الأساليب الفعالة ـ ولكنها الأكثر صعوبة ـ فيما يتعلق بإنشاء علاقات احترام متبادل، ولا سيما إذا كان الطرف الآخر يرتدي ملابس فضفاضة أو كان كثير الحركة أو لا تبدو حركات الصدر واضحة لديه في أثناء عملية التنفس.

بوجه عام، عادةً ما يتنفس الأشخاص الذين يتبنون أسلوبًا حسيًا حركيًا في التفكير بعمق وانتظام من الجزء السفلي للرئة مباشرةً. على الجانب الآخر، يتنفس الأشخاص الذين يتبنون أسلوبًا سمعيًا في التفكير بانتظام، ولكن من منطقة منتصف الصدر. أما هؤلاء الذين يتبنون أسلوبًا بصريًا في التفكير، فيتنفسون ببطء من خلال الجزء العلوي من الصدر فحسب.

وإذا واجهتك أية صعوبة في مراقبة حركة الصدر في أثناء عملية التنفس، يمكنك أن تراقب حركة ارتفاع وانخفاض كتفي الطرف الآخر أو تتنفس ببطء شديد حتى لا تظهر حركة صدرك في أثناء عملية التنفس وتنتظر لترى رد فعله.

محاكاة حركات وأوضاع الجسم

تعد محاكاة كل من حركات الجسم وأوضاعه أسهل أسلوبين من أساليب المحاكاة، ولكن يتعين محاكاتهما بحذر شديد.

ببساطة شديدة، يمكن محاكاة أوضاع الجسم وحركاته وإيماءاته وإشاراته بطريقة مباشرة ودقيقة. فإذا استلقيت على ظهرك، فإنني سأقوم بعمل نفس الفعل. وإذا جلست واضعًا قدمك اليمنى على اليسرى، فإنني سأفعل بالمثل ... إلخ. ويكمن الاختلاف الوحيد بين الحركة الأصلية والمقلدة في أنك ستتوقف لفترة وجيزة قبل محاكاة الشخص الآخر، ومن ثم ستكون حركتك بطيئة وواضحة. وتكمن المشكلة في أن هذا الشخص قد يلاحظ ـ بشكل لاإرادي على الأقل ـ أنك تحاكي جميع حركاته. وسينتهي الأمر بأن يشعر بالضيق والاستياء بدلاً من أن تنشأ بينكما علاقة احترام متبادل.

توجد طريقة واحدة لتجنب هذه المشكلة ألا وهي؛ تنفيذ بعض الأوضاع والإيماءات المحددة، مع مراعاة ترك فترات زمنية متباينة قبل محاكاة كل حركة.

ويتمثل أحد الحلول الأخرى لهذه المشكلة في الاستعانة بأسلوب "المحاكاة غير المباشرة". فبدلاً من محاكاة نفس حركات الشخص الآخر بطريقة مباشرة، فإنك تقوم ببعض الإيماءات والحركات البديلة. فعلى سبيل المثال، إذا نقر على المكتب

بالقلم، أربت بأصابعي على ركبتي بنفس السرعة. وإذا جلس عاقدًا ساعديه أمام صدره، فإنني أنفذ الحركة ذاتها على قدمي ... إلخ.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة تنفيذ هذه الحركات ببطء وحذر شديدين لتبدو تلقائية ولا يكتشف الآخرون من حولك أنك تتفاعل مع حركات ذلك الشخص.

محاكاة لغة الجسد

تعد محاكاة لغة الجسد من أساليب المحاكاة المهمة أيضًا؛ فعادةً ما يؤدي الناس حركات بسيطة ـ ولكنها ملحوظة ـ توضح بالفعل أسلوبهم المفضل في التفكير في لحظة بعينها. فعلى سبيل المثال:

- تعكس عمليتا حك المنطقة الموجودة حول العينين أو الإشارة إليها إلى أن الشخص يتبنى أسلوبًا بصريًا في التفكير. فربما يكون هذا الشخص "عاجزًا عن رؤية الشيء الذي توصلت إليه" أو ربما يكون قد "لاحظ" شيئًا مميزًا في الكلام الذي قلته لتوك.
- تعكس الحركات الملحوظة حول الأذنين أو الفم أن عملية المعالجة السمعية قائمة في هذه الأثناء. فإذا بدأ الشخص بشد أذنه ـ على سبيل المثال، فربما تشير هذه الحركة إلى اعتراضه على "ما يستمع إليه". ومن ناحية أخرى، قد يُشير هذا التصرف إلى اعتقاده بأن "هناك الكثير من النقاط المهمة في الكلام الذي يسمعه".
- عادةً ما تصاحب الإشارات والإيماءات المنفذة بالذراعين أو اليدين استجابة حسية. فربما تعني هذه الإشارة أن هذا الشخص "يشعر بأن الموضوع الذي أثرته لتوك يحتاج إلى دراسة مفصلة" أو ربما يعتقد أن أفكارك قد "وضعت أيديهم على بعض النقاط".

يمكنك أن تستكشف أفكار الطرف الآخر بمجرد أن تلاحظ هذه الإشارات وتفهم معانيها. فإذا أرسل أحد صانعي القرارات البارزين إشارة بصرية تنم عن الأسلوب الذي يتبناه في أثناء أحد العروض التقديمية، يمكنك استخدام عبارات مثل: "دعني أريك ما أعنيه" أو "دعني أوضح لك هذه الفكرة" أو "دعونا نفحص هذا الموضوع فحصًا دقيقًا" ... إلخ.

أما إذا بدأ هذا الشخص بشد أذنه أو وضع يديه على فمه، فيتعين عليك أن تستخدم تعبيرات سمعية، مثل: "دعني أخبرك عما أعنيه بكلامي" أو "دعونا نوجه رسالة بصوت عال وواضح".

وأخيرًا، إذا استخدم هذا الشخص بعض الإشارات الحسية، استخدم بعض العبارات، مثل: "دعونا نقلب الفكرة من جميع نواحيها" أو "دعونا نضع أيدينا على الموقف" أو "أعلم أنك ستشعر بالراحة مع هذا".

التدريبات العملية

١- ابدأ بتدوين بعض الملاحظات الدقيقة عن أساليب التحاور الخاصة بالأشخاص الذين تتحدث إليهم ـ مثل نبرة الصوت وسرعة الكلام ... إلى غير ذلك، ثم كرر هذا التدريب لعدة أيام.

٢- في المواقف التي لا يُحتمل أن يشعر أي من الأشخاص المشتركين فيها بالغضب، ابدأ بمحاكاة حركات أجسام الأطراف المشاركين في الموقف على نطاق محدود للغاية. لاحظ الاختلاف الذي تشعر به عندما تتصرف بطريقة شخص آخر وتؤدي حركاته نفسها. والآن، كيف ساعدك هذا التدريب على تكوين صورة أوضح عن الشخص الذي تحاكيه؟

٣- حاول محاكاة أصوات الأشخاص الآخرين والطريقة التي يتنفسون بها، آخذًا في اعتبارك أن محاكاة القليل من الحركات (بدقة) ستمكنك من التقرب إليهم.

أساليب التعامل

السلوكيات المطابقة والمغايرة

في أثناء تعاملك مع شخص آخر، سواء على مستوى الفرد أم الجماعة، فإنك إما أن تتصرف بطريقة مطابقة أو مغايرة له. بعبارة أخرى، بغض النظر عن مدى معرفتك الكبيرة أو الضئيلة بنظرية البرمجة اللغوية العصبية، إنك إما أن تتصرف بطريقة:

- مشابهة لسلوك الشخص الآخر (يطلق على هذا "أسلوب السلوك المطابق" في نظرية البرمجة اللغوية العصبية.)

أو

- مختلفة تمامًا عن سلوك الشخص الآخر (يطلق على هذا "أسلوب السلوك المغاير" في نظرية البرمجة اللغوية العصبية.)

يأتي تنفيذ أسلوب السلوك المطابق بنتائج أكثر فعالية من أساليب المحاكاة الموضحة في الفصل السابع نظرًا لتخطيه إياها. ولكي تنفذ أسلوب السلوك المطابق بفعالية، فإنك بحاجة إلى التعرف على معتقدات وقيم الشخص الآخر ومضمون كلامه، ثم محاكاته. (ومما لا شك فيه لا يتحتم عليك مشاركته هذه المعتقدات والقيم كي تحاكيه). فبمجرد أن يؤتي أسلوب السلوك المطابق ثماره في إنشاء درجة كافية من الثقة والاحترام بينكما، يمكنك أن تتحول إلى أسلوب السلوك المغاير وتتصرف بطريقة مختلفة عن هذا الشخص أو الأشخاص الذين كنت تحاكيهم. وهكذا، يمكنك أن تتزعم الشخص الذي تتعامل معه بدلاً من أن تسير في ظله.

يتضح هذا التحول من أسلوب السلوك المطابق إلى المغاير في الموقف التالي عندما كنت أسير أنا وزميلاي إلى ساحة انتظار السيارات داخل إحدى محطات البنزين على الطريق. وبعد أن قطعنا نحو ٤٠ أو ٥٠ ياردة، قال زميلي الذي يتوسطنا على حين غرة، مشيرًا بيده إلى جهة اليمين: "لماذا نسير في هذا الاتجاه، فالسيارة توجد هناك".

ويرجع هذا إلى أنه خلال المحادثة الهادئة التي دارت بيننا في المطعم، كنا نتصرف بأسلوب السلوك المطابق ونحاكي بعضنا البعض. وعندما تركنا المطعم، تقدمنا شخص واحد إلى المكان الذي يعتقد أنه توجد به السيارة. ونظرًا للمستوى الكبير من الاحترام والثقة بيننا، فقد اتبعناه وابتعدنا عن المكان الصحيح للسيارة، على الرغم من أننا كنا نراها بوضوح.

أساليب التعامل الإيجابية

في مجال العمل، يجب أن يتمكن الشخص الذي يتبنى أسلوب السلوك المطابق من التحول ببطء إلى أسلوب السلوك المغاير بمجرد أن تنشأ بينه وبين الشخص الآخر درجة كبيرة من الثقة والاحترام المتبادلين من خلال محاكاته لسلوكه؛ لكي يحقق هدفه المنشود.

ولكن، ينبغي توخي الحذر الشديد؛ حيث لا يأتي أسلوبا السلوك المطابق والمغاير بنتائج فعالة إلا إذا اشترك الشخص الذي يتزعم الموقف وهؤلاء الذين يسيرون في ركبه في بعض المعاملات الإيجابية. ومن المحتمل أن يكتشف "القائد" (أي الشخص الذي يتزعم الموقف) الذي يرغب في إنهاء الموقف لصالحه أن محاولاته قد باءت بالفشل عندما تتنبه "الضحية" (أي الأشخاص الذين تتم محاكاتهم) إلى طبيعة الموقف وعواقبه الوخيمة.

أساليب التعامل السلبية

عادةً ما يتضمن هذا الأسلوب التصرف بطريقة غريبة وغير متوقعة. ولتتصور، على سبيل المثال، أنك تتعامل وجهًا لوجه أو من خلال الهاتف مع عميلة متذمرة؛ حيث تشعر السيدة بالاستياء الشديد وتصب جام غضبها عليك. كيف ستتصرف في هذا الموقف؟

من المتوقع أنك ستحافظ على هدوئك، وتتحدث إليها بصوت منخفض ينم عن الاحترام والتقدير وتحاول أن تهدِّئها. ولكن، ليس هذا بالتصرف الصحيح في هذا الموقف.

يرجع هذا إلى أن سلوكك وصوتك لا يتوافقان مع صوت السيدة ولغة الجسد التي تستخدمها. فبدلاً من أن تؤكد لها أنها على حق، فإنك تبين لها أن الأمر لا يستحق كل هذا الغضب والاستياء. فإذا كانت هناك درجة بسيطة من الاحترام المتبادل بينكما، فقد قضيت عليها لا محالة.

والآن، ماذا يتعين عليك فعله بعد تدهور الموقف بينكما؟ ينبغي عليك أن تتبنى أسلوب السلوك المطابق ثم تتحول منه إلى السلوك المغاير. بعبارة أخرى، يجب أن تحاكي نبرة صوتها، ولكن لا تتفوه بالكلمات ذاتها، ثم تقودها تدريجيًا إلى حالة من الهدوء والاسترخاء تمكنكما من التعاون معًا على حل هذه المشكلة. فعلى سبيل المثال:

العميلة (بصوت عالٍ):

هل ترى الحالة المزرية التي يبدو عليها الثوب؟ لقد ارتديته مرتين فحسب، ثم بدأ يتمزق بهذه الطريقة. كيف ستعوضني عن هذه الخسارة؟ إنني أود استرجاع نقودي، كما أنني لن أشتري من هذا المتجر مرة أخرى حتى إذا كان الوحيد في المدينة.

البائع (محاكيًا نبرة صوتها وبعض أساليب لغة الجسد التي تستخدمها):

(أسلوب السلوك المطابق): إنني يقينًا أوافقك الرأي بشأن الحالة المزرية للفستان، كما أنني غير مندهش من غضبك وثورتك. إنني أشعر بالضيق والاستياء؛ حيث إننا نتبع سياسة إيجابية في هذا المحل تقتصر على بيع أجود أنواع الملابس، ومن الواضح أن هذا الثوب لا يتوافق مع معاييرنا في الجودة.

(تهدئة الموقف تدريجيًا ثم التحول إلى السلوك المغاير): إنك يقينًا على حق في تذمرك وشكواك، وإننا لا نرغب في إثارة غضب واستياء عملائنا عندما يأتون للتسوق من متجرنا.

(بأسلوب أكثر هدوءًا): لذا، فإنني سأبذل قصارى جهدي لتسوية هذا الموقف؛ لأنني أود أن تغيري وجهة نظرك السلبية عن هذا المتجر وتعتبريه أحد الأماكن التي يمكنك الاعتماد عليها في الحصول على أجود المنتجات.

وفي هذه الأثناء، ستتمكن من مساعدة السيدة في التوصل إلى حل يرضي الطرفين.

إذا لم تؤت هذه العملية ثمارها من المرة الأولى – وربما يحدث هذا إذا تمكن الغضب من الشخص الآخر – يمكنك ببساطة أن تواصل التصرف بسلوك مطابق للسيدة ثم تتحول منه إلى سلوك مغاير حتى تهدأ وتقتنع برأيك.

التدريبات العملية

١- راقب جيدًا طريقة استخدام أسلوبي السلوك المطابق والمغاير في تعاملات الأشخاص في مكان العمل. هل ينهج الشخص الأعلى مكانة دومًا أسلوب السلوك المغاير؟

٢- قم بمحاكاة حركات الجسم ونبرات الصوت من أجل إنشاء علاقة الاحترام المتبادل، ثم حدد التغييرات التي يجب أن تجريها على سلوكك لكي:

أ- تقود الشخص الآخر.

ب- تنهي علاقة الاحترام المتبادل.

الفصل التاسع

إيجاد الروابط الذهنية

الروابط الذهنية

إذا كنت قد انتهيت من قراءة التدريب الثالث من التدريبات العمليـــة المذكـــورة في الفصل الخامس، فإنك ستتذكر كيف كان بإمكانك استدعاء حالة مزاجية إيجابيـــة بأداء حركة بسيطة. وفي نظرية البرمجة اللغوية العصبية، تعرف عملية إيجاد رابط ذهني بين المشاعر الداخلية والأحداث الخارجية بعملية "إيجاد الروابط الذهنيـــة"(١). وكما أوضحنا لك، تعد الروابط الذهنية بمثابة استجابة مكتســـبة؛ أي أنـــه يمكـــن إيجادها وتغييرها وإزالتها ــ كيفما نشاء ــ لكي نحصل على نتائج محددة.

ومن المؤسف أنه يمكننا إيجاد روابط ذهنية سلبية دون قصد منا. فعلى ســـبيل المثال، في العديد من الشركات حاليًا، كلما صعد الموظف درجات الســـلم الإداري، زاد نفوذه وقل احتياجه إلى أية مساعدة من أي شخص آخـــر فـــي الشـــركة، إلا هؤلاء الذين يعلونه مكانةً.

وعلى الرغم من ذلك، فقد تبنت الشركات نظرة سلبية عن العلاقة التي تربط بين الولاء والكفاءة؛ ألا وهي أن السبيل الوحيد للترقي في العمل هو تركه.

لماذا تتصرف الشركات بهذه الطريقة؟ بالرغم من أن هذا التصـــرف يبـــدو ــ من الوهلة الأولى ــ مناقضًا لذاته، فإنه يكون مفهومًا ومعقولاً إذا ربطنا بينه وبيـــن مفهوم إيجاد الروابط الذهنية في نظرية البرمجة اللغوية العصبية.

فكما يمكن إيجاد رابط ذهني بين حالة شعورية محددة ومقطوعة موسيقية بعينها، يمكن إيجاد رابط ذهني بين شعورنا تجاه شخص معين وموقف محدد، كما لو كنـــا نرى هذا الشخص يؤدي الدور نفسه يوميًا.

عندما يحدث هذا النوع من الروابط الذهنية اللاإرادية غير المقصـــودة ــ مثـــل أن ننعت أحد الأشخاص بلقبه في العمل (أو نوعه أو لون بشـــرته) بـــدلاً مـــن أن

---

(١) انظر مسرد المصطلحات.

نراه كشخص متفرد له هوية مستقلة ــ فإنه يرتبط (في أذهاننا) باستجابة محــددة. وبمجرد أن يحدث هذا، يستغرق الأمر منا وقتًا طويلاً قبل أن نتخلص مــن هــذه الروابط الذهنية السلبية وندرك قيمة الشخص الحقيقية.

علاوة على ذلك، تحتاج الشركات التي تتبع سياسة محددة في العمل كالتي تتمثل في "ترقية الموظفين إلى تنحيتهم عن العمل" إلى النظر بعين الاعتبار إلى ثقافتــها ومنهاجها الفكري. فربما تجني الشركة ثمار تدريب الموظفين على بعض المهارات الأساسية على المدى البعيد.

كما نواجه المشكلة نفسها عندما ننعت أحد الأشخاص ببعض الألقاب التي تعــبر عن حكمنا الشخصي عليه (مثل "المنشق" و"المحب للعزلة"، إلخ)، كما لــو كــانت تنطبق عليه بالفعل. وتتشابه هذه العملية مع "نسبة أحد الألقاب السيئة إلى شــخص سيئ الخلق".

ولكن، ببساطة شديدة، يميل الناس إلى رؤية ما يتوقعون أن يروه. وهكذا، عندما ننسب لقبًا إلى أحد الأشخاص، فإننا نحد بشــدة مــن قدرتنــا على تكويــن رأي موضوعي عنه. فعلى الرغم من أن الناس يعجزون عن تغيــير أنفســهم"، فإننــا نستطيع أن نغير من سلوكياتنا ونظرتنا للناس كيفما ومتى نشــاء. وعــادة مــا لا يكمن العائق الكبير أمام التغيير في الشخص نفسه، ولكن في امتناع الآخرين عــن تقبل إمكانية تغيره.

طرق استخدام الكلمات

من الجدير بالذكر أيضًا أن الطريقة التي نستخدم بــها الكلمــات ــ ولا سيما "الألقاب" ــ تؤثر تأثيرًا قويًا على انطباعاتنا عن الأشياء المختلفة.

فكلمة "المنشق" ــ على سبيل المثال لا الحصر ــ قد توحي إلى أحد الأشــخاص ببعض المعاني السلبية ــ مثل الشخص الذي يصعب التعامل معه وينفذ ما يــتراءى له بدلاً من أن يحاول التكيف مع الظروف والتصرف "كعضو" في مجموعة. ولكن، هل هذا هو المعنى الصحيح الذي نفهمه من كلمة "المنشق"؟ ليس تمامًا؛ حيث تجدر الإشارة إلى أن هذه الكلمة تستخدم، في كثير من الأحيان، بمفهوم إيجابي.

في الواقع، تقر العديد من الكتب المتخصصة في الأعمال التجارية بأهمية تواجد بعض الأشخاص "المنشقين" عن لوائح الشركة لضمان نجاحها وازدهارها المستمر؛ لأنهم – على وجه التحديد – يتمردون باستمرار على الوضع الراهن.

هكذا، إن الكلمات التي قد يتراءى للمتحدث أنها تعبر عن الاستنكار والاستهجان، ربما تعد إطراءً ومدحًا بالنسبة للشخص الذي توجه إليه. وبالتالي، بدلاً من استنكار السلوكيات غير المقبولة، قد تؤدي نسبة بعض الألقاب السلبية إلى الأشخاص عوضًا عن استخدام أساليب النقد البناء إلى تعزيز السلوكيات نفسها التي كان من المفترض أن تمنعها.

التنويم المغناطيسي اللاإرادي

ثمة دليل ملموس على أننا ندخل ونخرج – بانتظام – من "حالة غيبوبة مؤقتة" طوال فترات اليقظة والوعي. ففي أثناء هذه الحالة، التي تحدث كل ساعة ونصف وتستمر لفترة تتراوح ما بين ١٥ إلى ٢٠ دقيقة تقريبًا، قد نتصرف بحماقة ونكون أكثر عرضة للتشتت وأكثر تأثرًا بآراء الآخرين. ويطلق على النسق الذي تسير عليه حالات الغيبوبة المؤقتة "نظام الأنشطة الدورية"(٢) (Ultradian rhythm). ويستغل الأشخاص هذا الوقت، بديهيًا، في معالجة المعلومات التي يتلقونها.

يعكس اكتشاف الفترات التي تحدث خلالها حالات الغيبوبة المؤقتة قدرتنا على الدخول في "حالات متغيرة من الوعي" بطريقة يسيرة وطبيعية. ويساعدنا هذا التحليل على توضيح ظاهرة "التنويم المغناطيسي اللاإرادي".

فعلى سبيل المثال، تصور للحظة أنك قد خولت بمساعدة أحد الأشخاص على تعلم ركوب الدراجة. هل ستنصح هذا الشخص، قائلاً:

- "احفظ توازنك بينما تقود الدراجة"

أم

- "لا تدع الدراجة تتمايل بينما تقودها"؟

ربما يبدو الاختلاف بين هاتين الجملتين طفيفًا، ولكن، في واقع الأمر، ستفهم الجملة الأولى على أنها أمر إيجابي بهدف المساعدة، في حين ستفسر الجملة

(٢) انظر مسرد المصطلحات.

الثانية على أنها دعوة للإلقاء بالنفس إلى التهلكة. ونستخلص من هذا أن العقل البشري، عادةً، ما لا يستطيع أن يسمع بالضبط الكلمات التي توجه إليه؛ ومن ثم يخطئ في تفسيرها.

كيفية تفسير الأفكار

من غير الممكن أن يتعرف الشخص على ماهية أحد الأشياء إلا إذا فكر فيه بالفعل؛ وذلك لكي يميزه عن الأشياء الأخرى التي لن يفكر فيها.

وبإيجاز شديد، يعجز العقل البشري عن التفكير في الأساليب المنفية. فعلى سبيل المثال، إذا قال المدرب: "احفظ توازنك على الدراجة"، يمكن أن يختار الشخص تنفيذ كلام مدربه بدقة؛ لأنه أسلوب بسيط ومثبت. ولكن، إذا قال المدرب: "لا تدع الدراجة تتمايل بينما تقودها"، سيفكر الشخص أولاً في معنى كلمة "تتمايل" لكي يتعرف على التصرف الخاطئ الذي ينبغي أن يتجنبه؛ أي أنه يسمع الجزء المثبت قبل المنفي. ويسمع الجزء الواعي من العقل الرسالة كما هي: "لا تدع الدراجة تتمايل"، ولكن العقل الباطن (الذي يسيطر على ردود أفعالنا) يسمع رسالة مختلفة تمامًا: "تتمايل الدراجة بينما تقودها ــ لا تدع"؛ أي يسمع الجزء المثبت قبل المنفي. وفي الوقت الذي يسمع فيه العقل الباطن عبارة "لا تدع الدراجة"، ربما يكون قد سمع بالفعل، بل ونفذ أمر المدرب بأن تتمايل الدراجة حتى يسقط أرضًا.

التدريبات العملية

١- عندما تلتقي بأصدقائك وزملائك، يجب ألا تبالغ في بناء ردود أفعالك على الأحداث الماضية. كما يجب أن تسأل نفسك: هل أرى الناس على حقيقتهم الفعلية حاليًا أم على الصورة التي اعتادوا أن يكونوا عليها في الماضي؟

٢- عندما يتعين عليك اتخاذ أي قرار، يجب أن توجه إلى نفسك بعض الأسئلة مثل: بأي طريقة تقرر أن تفعل الأشياء؛ "هل بالطريقة التي دأبت دومًا على تنفيذها بها"؟ وهل تفتقر إلى الكفاءة والإبداع نتيجة لرفضك تقبل الحاجة الماسة إلى التغير والفوائد التي يحتمل أن تعود عليك منه أم لا؟

أساليب الصياغة

المقام والمقال

ربما يردد شخصان الكلمات نفسها تقريبًا، ولكن تعطي العبارة الأولى إيحاءً بالتهديد في حين تبدو العبارة الثانية كتعليق بسيط.

لماذا يختلف معنى العبارتين، على الرغم من أنهما يتكونان من نفس الكلمات؟ لأن لكل "مقام" مقالاً يتناسب معه. فعندما نتحدث مع بعض الأشخاص، فإننا نأخذ في اعتبارنا كلاً من هويتهم ووجهة نظرنا فيهم، إلخ. فإذا تحدث إليك صديقك عبر الهاتف، قائلاً: "هل تسمح لي بدقيقة من وقتك؟" بنبرة تنم عن السعادة والفرح، سيعكس هذا الموقف معانٍ مختلفة تمامًا عما إذا تربص لك رئيسك بينما تمر على مكتبه وسألك بنبرة صارمة: "هل تسمح لي بدقيقة من وقتك؟"

يتجسد المعنى المقصود من الكلمات التي نرددها في استجابة الآخرين إلينا.

ففي لغة البرمجة اللغوية العصبية، تحدث جميع الأقوال والأفعال في نطاق ما يشار إليه بـ "الإطار"[١]؛ كما لو كنا في أحد المواقف، واستجاب إلينا بعض الأشخاص ـ دون أي سبب واضح ـ بطريقة تتنافى تمامًا مع مقصدنا. ويبدو الأمر كما لو أنهم كانوا يستجيبون إلى الإطار الذي جرى فيه الحدث بدلاً من الحدث بأكمله.

إنشاء إطار الحديث

ببساطة شديدة، يتمثل الإطار الفعال للحديث في الطريقة التي نقدم فيها بعض الرسائل لنزيد من احتمالات استجابة الناس إلى المعنى المقصود من كلامنا وليس مجرد الكلمات. كما أن استيعاب أهمية إطار الحديث من شأنه أن يمكننا من اختيار الطريقة التي نقدم بها التماسًا أو بيانًا أو طلبًا لضمان نفاذ تأثيرها إلى أقصى حد ممكن. فعلى سبيل المثال:

---

(١) انظر مسرد المصطلحات.

"ليس من السهل عليّ أن أقول هذا؛ لأنني أعرف أن هذه الكلمات ربما تعكس بعض المعاني السلبية وسيبدو الأمر كأنني لم أقدر المجهود الكبير الذي بذلته في تحضير هذا العرض التقديمي. ولكن، تتضمن مهام وظيفتي التأكد من أننا نظهر بأفضل صورة ممكنة أمام عملائنا. ولهذا السبب فحسب، فإنني أطلب منك أن تعيد تنظيم هذا العرض التقديمي.

يجب أن يكون العرض أكثر إيجازًا وتعبيرًا، سأمنحك من ٤٠ إلى ٤٥ دقيقة كحد أقصى لإعادة تنسيق هذا العرض. كما أنني أود لو تستبدل هذه اللغة المتخصصة ببعض الكلمات العامة التي يمكن أن يفهمها العملاء.

هل يبدو كلامي واضحًا؟"

يوضح المثال السابق أن هذا المدير قد نظر بعين الاعتبار إلى الطريقة التي سيفهم بها الموظف تعليقاته ويستجيب إليها ــ دون أن يعتذر فحسب. كما أنه قد قدم له أسبابًا معقولة تبرر نقده للعرض التقديمي بدلاً من أن يقول ببساطة: "هذا العرض التقديمي سيئ للغاية، اذهب وأعد كتابته من جديد".

علاوة على ذلك، يقدم المدير للموظف في الفقرة الثانية "يجب أن يكون العرض..." بعض الإرشادات البناءة لتعديل العرض. ومرة أخرى، توضح هذه الإرشادات أن المدير قد تأمل الأمور جيدًا بدلاً من أن يعترض فحسب على بعض الأشياء التي لا تروق له.

وأخيرًا، يحمل السؤال الذي انتهت به المحادثة "هل يبدو كلامي واضحًا؟" بين طياته بعض الغموض؛ ومن ثم لا يمكن الإجابة عليه بنعم أو لا أو بفتح أبواب المناقشة، إذا استلزم الأمر.

ويمكن أن تأتي أساليب الالتماس والطلب أيضًا بنتائج فعالة إذا أحسن الشخص صياغتها بما يتوافق مع إطار الحديث. وبصورة خاصة، يجب أن يذكر الشخص سبب الالتماس دومًا قبل الالتماس نفسه. فعلى سبيل المثال:

"لا أدري ما إذا كنت على دراية بهذه المعلومة أم لا؛ فقد أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت مؤخرًا أن مستخدمي الآلة الكاتبة يستغرقون ما يزيد عن ساعتين في كتابة رسالة بسيطة. ولكن، في النهاية، لا يحظى العمل بإعجاب الجميع.

ومن ناحية أخرى، تحتوي أجهزة معالجة الكلمات الحديثة على برامج التدقيق الإملائي والنحوي. ومن ثم، لن يضطر الشخص إلى إعادة كتابة الوثيقة بأكملها لمجرد حذف أو إضافة بعض الأشياء أو إعادة صياغة بعض الجمل. وتغطي هذه الأجهزة تكلفتها في وقت قصير للغاية.

ولهذا السبب، أقترح استبدال جميع الآلات الكاتبة ببرامج معالجة الكلمات."

وبغض النظر عن التلميح بالالتماس الذي اُستهل به الحديث في الفقرة الثانية، فقد اتضحت مطالب المتحدث في النهاية بعد وصف مزايا برامج معالجة الكلمات. وقد كان من غير الممكن أن يجيب المستمع إجابة مناسبة عن التماس المتحدث حتى يتم تحديده بوضوح في الجملة الأخيرة.

ولكن، إذا افترضنا أن المتحدث قد استهل حديثه بالالتماس بدلاً من سرد الأسباب، كالآتي:

> "إنني ألتمس منك استبدال جميع الآلات الكاتبة ببرامج معالجة الكلمات.
> لا أدري ما إذا كنت على دراية بهذه المعلومة أم لا؛ أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت مؤخرًا أن مستخدمي الآلة الكاتبة يستغرقون ..."

وهكذا، يمكن أن يتخذ المستمع قرارًا في الحال ويتجاهل تمامًا الأسباب الموضحة فيما بعد، مهما كانت درجة أهميتها.

أساليب تهذيب الحديث

يرفض نحو ٧٠ إلى ٨٠ ٪ من الأشخاص عمليات التغيير، سواء أكان بدرجة كبيرة أم صغيرة. ويوضح هذا أن الأسلوب الذي نقدم به أسباب التغيير يمثل أهمية كبيرة في التنفيذ الفعال لعملية التغيير. ومرة أخرى، نؤكد على أهمية الإطار الذي يصاغ خلاله الحديث؛ حيث إنه قد يؤدي إلى النجاح أو الإخفاق في التنفيذ.

عندما يقدم مندوبو المبيعات بعض الأجهزة التكنولوجية الحديثة، على سبيل المثال، فإنهم يستخدمون عبارات مثل:

- "تستخدم هذه الأجهزة أسلوبًا جديدًا في العمل".
- "سوف تحدث هذه الأجهزة ثورة في مجالات العمل".
- "تعد هذه الأجهزة بمثابة آلات المستقبل".

تأمل كيف يمكن أن يفهم أي شخص مناهض لمبدأ التغيير هذه العبارات. ولن تشعر بالدهشة إذا علمت أن العديد من الأشخاص، بما في ذلك المديرين، يظهرون بعض الخوف من استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل.

كيف سيكون الأمر أكثر سهولةً إذا قُدم موضوع التكنولوجيا الحديثة في إطار أكثر دقةً وتأثيرًا، مثل:

- صممت هذه الأجهزة لتسهيل أداء الأعمال.
- يسهل استخدام هذه الأجهزة مثل الآلة الكاتبة.
- سيدرب الموظفون تدريبًا كاملاً على استخدام هذه الأجهزة.

وبإعادة صياغة العبارات، أصبحت التغييرات تطويرية أكثر منها ثورية؛ ومن ثم أقل تهديدًا لظروف العمل.

عملية إعادة الصياغة

وكما تقودنا عملية إنشاء إطار الحديث إلى تحديد سياق الموضوع، تعمل عملية إعادة الصياغة على إعادة تشكيل السياق. ويعد هذا أسلوبًا لإعادة النظر في موقف أو فكرة قائمة حتى يتم إعادة تقييم المضمون. ويمكن استخدام هذا الأسلوب في توضيح أحد القرارات المتعلقة بالعمل أو في استيعاب "تصورات" أحد الأشخاص لموقف محدد بصورة أكبر.

في مجال العمل، يعد مذهب الأهداف طويلة الأمد في مقابل مذهب الأهداف قصيرة الأمد أحد الأمثلة التي توضح كيف أصبحت عملية إعادة الصياغة إحدى المهارات الضرورية في العمل.

وفي عالم برمجة الحاسب الآلي، على سبيل المثال، ظهر اتجاه نحو:

- تسريح العمالة الثابتة الزائدة عن حاجة العمل

و

- تشجيع الأعمال التعاقدية على نطاق أكبر

وعلى المدى القريب، يشتمل هذا الاتجاه على فائدتين كبيرتين؛ ألا وهما:

- تحتاج الشركة إلى توظيف بعض العمالة المؤقتة فحسب إذا توفرت لهم بعض الأعمال.

- يمكن التعاقد مع بعض الخبراء المتخصصين في مجال بعينه متى استلزم الأمر بدلاً من تحمل نفقات تدريب موظفي الشركة.

وعلى الرغم من ذلك، إذا أعدنا صياغة هذا الموقف في إطار جديد، فإننا سنكتشف أن هذين الاتجاهين يشتملان على بعض العيوب إلى جانب المزايا. فعلى سبيل المثال:

- لا تحتفظ العمالة المؤقتة بنفس درجة الولاء أو الاهتمام بنجاح الشركة كالعمالة الثابتة فيها.
- إذا وظفت الشركة مجموعة من الخبراء المتخصصين لفترة مؤقتة لأغراض تطوير أنظمة العمل، فهل سيستوعب موظفو الشركة أساس وأهداف هذه التطورات أم لا؟

يبدو الإطار الأولي للحديث إيجابيًا ومحمسًا ــ إلى حد ما، ولكن إذا أعدنا صياغة العواقب المحتملة، يمكننا أن نقدر كلاً من إيجابيات وسلبيات الخيارات المتاحة، ونحدد ما إذا كان من الأفضل اتخاذ هذه الخطوة أم لا. وإذا كانت الإجابة بنعم، كيف يمكننا أن نحد من الآثار الجانبية السلبية؟

مستويا عملية إعادة الصياغة

على المستوى الشخصي، قد نتبنى وجهة نظر أخرى من أجل توسيع مداركنا أو ربما نعمل على تقييم وجهات نظر الآخرين بطريقة تمكنهم من تقدير بعض المعلومات الإضافية التي لم يعرفوها من قبل.

أما بالنسبة للشركات، تتعلق أهم عمليات إعادة الصياغة اللازمة في العديد من الشركات، حاليًا، بعلاقتها مع عملائها. فكم مرة نسمع الشكوى من أن العملاء يتوقعون الحصول على جميع الخدمات مجانًا وفي أقرب وقت ممكن؟ حقًا، يصعب التعامل مع معظم العملاء من وقت لآخر، ولكن ما الأعمال التي يمكن إنجازها دون التعامل مع العملاء؟

تتمثل عملية إعادة الصياغة المتعلقة بهذا الصدد في الآتي: إذا كان يصعب التعامل مع كل العملاء في وقت أو آخر، فإن مواجهة بعض الصعوبات في التعامل

مع العملاء يعد جزءًا لا يتجزأ من إدارة الأعمال بنجاح. ولا يمثل التعامل مع بعض العملاء صعبي المراس عبئًا كبيرًا على الإطلاق؛ ولكنه يعد دليلاً على النجاح.

التدريبات العملية

١- اطلب من أحد الأشخاص أن يعيد تنفيذ إحدى المهام التي لا يوجد أي مبرر لعدم إتقانه إياها منذ المرة الأولى.

- كيف يمكنك صياغة تعليقاتك لتتلقى استجابة إيجابية؟
- ماذا تشعر عندما تحاول صياغة تعليقاتك بإيجابية بينما يكون الشخص الآخر خاطئًا حتى النخاع؟

كرر هذا التدريب مع العديد من زملائك في العمل، آخذًا في اعتبارك استجابتهم.

هل يوجد اختلاف بين استجابة كل شخص والآخر؟ وإن وجد، فما أسبابه؟

٢- تعوَّد على إعادة صياغة العبارات، متى سمعت أي تعليق سلبي. فعلى سبيل المثال:

التعليق: "إنني أكره النهوض مبكرًا في الساعة السابعة صباحًا".

العبارة بعد إعادة الصياغة: "إنك لم تكن لتواجه هذه المشكلة إذا كنت تعاني من البطالة".

نفذ هذا التدريب بالاستعانة ببعض الأفكار الإيجابية.

برامج المعالجة الذهنية

مفاتيح التأثر في الشخصية

كما يعرف العاملون بوكالات الإعلان، يملك جميع الأشخاص بعض "مفاتيح التأثر" التي ــ عند التعرض إلى بعض المثيرات ــ قد تدفعهم إلى إسناد المزيد من الأهمية إلى "مشاعرهم الداخلية" عن أفكارهم المنطقية والتصرف بما يتناسب معها. ولهذا السبب، قد نذرف الدموع عند الاستماع إلى بعض القصص الرومانسية والدرامية، حتى إذا كنا ندرك بالفعل أن ما نشاهده أو نقرأه مجرد خيال.

وفي نظرية البرمجة اللغوية العصبية، يطلق على مفاتيح التأثر هذه "برامج المعالجة الذهنية"؛ وهي عبارة عن أدق برامج المعالجة اللاإرادية للمعلومات وعادة ما ترتبط بعمليتي الإدراك والاستجابة إلى العالم الخارجي.

الإدراك والأفكار والمشاعر

لتقدير أهمية الدور الذي تلعبه برامج المعالجة الذهنية، من الضروري أن نفهم العلاقة التي تربط بين عملية الإدراك[1] والأفكار والمشاعر. فعلى سبيل المثال، إذا كانت قدرتنا على الإدراك هي التي تشكل مشاعرنا، فما الذي يشكل قدرتنا على الإدراك؟

والآن، تبين لنا أن إدراكنا للأمور يعالج ويعاد تقييمه وفقًا لخبراتنا السابقة ومعتقداتنا وقيمنا ومعرفتنا.

وإذا تعرفنا على نوع برامج المعالجة الذهنية التي يستخدمها الناس، يمكننا أن نتوقع الطريقة التي يحتمل أن يستجيبوا من خلالها إزاء أفعالنا وأقوالنا.

تأثير الأفكار على عملية الإدراك

تتمثل إحدى الحقائق التي عرضها شكسبير في مسرحيته الشهيرة "هاملت" في أنه لا يوجد ما هو جيد وسيئ، ولكن طريقة تفكيرنا هي التي تجعلنا نظن ذلك.

---

(١) انظر مسرد المصطلحات.

ينطبق هذا الكلام يقينًا على برامج المعالجة الذهنية التي لا تستطيع التفريق طبقا لها بين الأفعال الصحيحة والخاطئة، حيث إنها ببساطة برامج أو عمليات ذهنية نستخدمها في معالجة المعلومات الواردة إلينا.

تنوط أحد برامج المعالجة الذهنية الأساسية المتعلقة بأساليب التحفيز، على سبيل المثال، بتوضيح الكلمات المحددة التي من المحتمل أن تشجع أو تردع الشخص فيما يتعلق بتنفيذ بعض خطط العمل. وتتمثل هذه الكلمات في بعض "السلوكيات النموذجية"(٢) التي يعبر عنها بعبارتين الأولى مثبتة والأخرى منفية، مثل "يجب أن" و"يجب ألا" و"ينبغي أن" و"ينبغي ألا"، إلخ. كما أنها تعد بمثابة الكلمات التي يرددها الشخص في سريرته عندما يود أن يتخذ قرارًا بشأن أحد الأفعال، مثل: "يجب أن أغادر المنزل في الوقت المناسب لألحق بقطار الساعة التاسعة إلا ربع" و"ينبغي ألا أتناول مزيدًا من الشيكولاتة"، إلخ. وقد تخطئ أحكام المنطق التي تستند إليها هذه السلوكيات النموذجية، ولكن هذا لا يقلل من أهميتها. وعلى الجانب الآخر، يستخدم بعض الأشخاص هذه الكلمات نفسها للحيلولة دون تنفيذ الأفعال ذاتها التي تعززها. ويتمثل أشهر أمثلة هذه الظاهرة في التعبير الآتي: "يجب أن أحاول أن ..."، التي تعني ــ عمليًا ــ "إنني سأفكر في الأمر، ولكن قدر المستطاع".

في الفصل التاسع عشر، سوف نعرض سبعة من أكثر برامج المعالجة الذهنية المستخدمة شيوعًا، بالإضافة إلى أساليب السلوكيات النموذجية.

التدريبات العملية

١- تأمل استخدام أساليب السلوكيات النموذجية، من قبل الآخرين وكذلك في حديثك، في بعض العبارات، مثل: "يمكنني أن/لا يمكنني أن ..." و"يجب أن/ويجب ألا ..." ويتحتم أن ..." و"ينبغي أن ..."، إلخ.

٢- تأمل المواقف التي تطبق فيها السلوكيات النموذجية هذه على الآخرين، مثل: "يتعين عليهم أن ..." و"ينبغي عليه ألا يفعل هذا"، إلخ.

والآن، كيف يؤثر استخدام هذه العبارات على الطريقة التي تتفاعل بها مع هؤلاء الأشخاص؟

---

(٢) انظر مسرد المصطلحات.

الفصل الثاني عشر

أساليب صياغة المعلومات

المبادئ العامة لصياغة المعلومات

ربما يتعين عليك أن تجيب عن الأسئلة التالية قبل أن تواصل قـراءة الفصـل. وتهدف هذه الأسئلة إلى تسهيل تطبيق التدريبات العملية لأساليب صياغة المعلومات المتضمنة في هذا الفصل.

السؤال ١: عندما تتعرف على شيء جديد، هل تفضل أن:

(أ) تبدأ بأخذ نظرة عامة عن الموضوع، ثم تنتقل تدريجيًا إلى التفاصيل؟

(ب) تنتقل من التفاصيل إلى الصورة العامة تدريجيًا؟

إذا اخترت الخيار الأول، أجب عن السؤال الثاني، أما إذا اخترت الخيار الثاني، فأجب عن السؤال الثالث.

السؤال ٢: هل ترغب بالفعل في فحص التفاصيل الدقيقة للأشياء؟

السؤال ٣: هل تهتم بتكوين صورة عامة عن الأشياء دون التطرق إلى التفاصيل؟

في الجدول التالي، سيتم توضيح الإجابات عن الأسئلة السابقة ونوع المعلومـة الذي تم التوصل إليه من خلالها.

السؤال ١	السؤال ٢	السؤال ٣	نوع المعلومة
أ	لا	–	عامة
أ	نعم	–	عامة إلى متخصصة
ب	–	لا	متخصصة
ب	–	نعم	متخصصة إلى عامة

يتمثل أحد العوامل الرئيسية في المبادئ العامـة لعلـم دلالات الألفـاظ الـذي وضعه ألفريد كورزيبسكي (انظر الفصل الثاني) فيما أطلق عليه "نوع المعلومـة".

كما ذكر كورزيبسكي أن أحد الأسباب الرئيسية لإخفاقنا في التواصل بفعالية مع بعضنا البعض يرجع إلى أننا عادةً ما نستخدم بعض الألفاظ الغامضة ونتوقع من الآخرين أن يفهموا بالضبط ما نعنيه بها.

في بعض الأحيان، لا يمثل هذا الموضوع أهمية كبيرة. فإذا قلت أنني سأسافر لندن الأسبوع المقبل بالقطار، فإنه لا يهم ما إذا كان الشخص الآخر سيفهم أنني أعتزم السفر في الدرجة الأولى بالقطار السريع من منطقة بعينها إلى أخرى يوم الجمعة القادم والعودة في نفس اليوم أم أنه سيدرك أنني سأسافر "لندن بالقطار" فحسب. ولكن، فلنفترض أنني أود أن أبتاع تذكرة لهذه الرحلة، وأنت الموظف المسئول في شباك التذاكر. في هذه الحالة، فإن الأمر يمثل أهمية كبيرة ما إذا كنت تفهم بالضبط ما الذي اعتزمت فعله؛ لأن المزج الدقيق لهذه التفاصيل سيحدد نوع التذكرة التي سأحصل عليها وثمنها.

في نظرية البرمجة اللغوية العصبية، يشار إلى تراوح "نوع المعلومة" من العام إلى الخاص أو من الخاص إلى العام بعملية التدرج أو التجزئة[١]؛ ويعد المسمى الثاني أكثر استخدامًا. ففي حالة الانتقال من الخاص إلى العام، نبدأ بالتفاصيل (المعلومات المتخصصة) ونصعد تدريجيًا إلى الصورة العامة. أما في حالة الانتقال من العام إلى الخاص، فإننا نفتت المعلومة "العامة" إلى مجموعة من التفاصيل الأكثر دقة؛ تجزئة.

وفي مجال العمل، يعد الأشخاص الذين يفضلون التعامل مع التفاصيل بمثابة "المتخصصين" الذين يمثلون أهمية كبيرة للعمل ولكن لا يكترث المديرون بأمرهم. فنادرًا ما يصل هؤلاء الأشخاص إلى مناصب عليا على المستوى الإداري؛ لأنهم لا يشعرون بالراحة عند التعامل مع أي شيء غامض أو غير محدد.

عادةً ما يتمتع الأشخاص الذين يتقلدون أعلى المناصب في الشركة ـ حتى إذا بدءوا في اكتساب بعض المهارات المتخصصة ـ بالقدرة على استيعاب "الصورة العامة" للموقف واتخاذ قراراتهم وفقًا لها، دون الاكتراث بالتفاصيل.

---

(١) انظر مسرد المصطلحات.

عملية تقدير المعلومات

طبقًا لإحدى الدراسات المعروفة، تقتصر قدرة الإنسان على التعامل مع سبعة أجزاء من المعلومة ـ زائد أو ناقص جزأين ـ بوعي تام بدلالاتها وإيحاءاتها، في أي وقت كان. ولكن، ما مقدار المعلومات المتضمنة في "الجزء" الواحد؟

لا يمكن تقدير عدد المعلومات المتضمنة في كل جزء من أجزاء المعلومة؛ حيث إنه يختلف من شخص لآخر، بل من موضوع لغيره. بالإضافة إلى ذلك، كلما أصبح الشخص أكثر دراية بالموضوع، زاد حجم أجزاء المعلومات. لمزيد من التوضيح، تأمل المثال التالي:

> "لأغراض تحصيل ضريبة القيمة المضافة، احذف إيرادات ومصروفات الجانب المدين وسجل المعاملات التجارية في دفتر اليومية والباقي في دفتر الأستاذ الخاص بالمشتريات. أما إذا أظهرت عملية تسجيل إجمالي النفقات السنوية عجزًا ...."

بالنسبة للشخص العادي، تحتوي هذه الفقرة على ستة أجزاء من المعلومات ـ على الأقل، التي من المحتمل أن تكون صحيحة. أما بالنسبة لكاتب الحسابات المتخصص في تسجيل بيانات الدفاتر، فإنه سيكتشف أن هذه المعلومات مزيفة منذ الوهلة الأولى.

أساليب توصيل المعلومات

يعد اختيار الحجم الصحيح لأجزاء المعلومات في موقف بعينه وتحديد ما إذا كنا سننتقل من العام إلى الخاص أو العكس ـ أو نستخدم كلا الأسلوبين معًا ـ بمثابة إحدى المهارات الأساسية في التواصل مع الآخرين.

ومهما كانت طبيعة الموقف، إذا اتبعت الأسلوب الصحيح في تقسيم أجزاء المعلومة، فستحظى بفرصة أفضل في توصيل رسالتك للآخرين. أما إذا جانبك الصواب في اختيار حجم أجزاء المعلومة أو اتبعت أسلوبًا خاطئًا في تجزئة المعلومة، فلن تتمكن من توصيل رسالتك للآخرين.

وفيما يلي الأساليب الأربعة في توصيل المعلومات:

الأسلوب العام

يرغب الأشخاص الذين يفضلون هذا الأسلوب في الإلمام بالصورة العامة للموضوع، كما أنهم يفقدون اهتمامهم عندما يبدأ المتحدث في التطرق إلى التفاصيل. وإذا تراءى للمتحدث ضرورة ذكر هذه التفاصيل، يمكنه مناقشة القليل منها بأسلوب بسيط قدر الإمكان، مع الحرص على تقديمها بطريقة ممتعة وجاذبة للانتباه.

الانتقال من العام إلى الخاص

يحتاج الأشخاص الذين يفضلون هذا الأسلوب إلى إلقاء نظرة عامة على الموضوع في البداية؛ لكي يشكلوا إطارًا عامًا للتفاصيل تالية الذكر. وعلى الرغم من أنهم يرغبون في التعامل مع عدد محدد من التفاصيل، فإنهم يستطيعون أن يحددوا بالبديهة مقدار التفاصيل التي يحتاجونها في موضوع بعينه (وقد يجانبهم الصواب في هذا الصدد). وحتى عندما يحددون مقدار التفاصيل، من المحتمل أن يفقد من حولهم اهتمامهم بالموضوع – إذا بدءوا في مناقشة أدق التفاصيل.

الأسلوب المتخصص

"لكنني نفذت ما طلبته مني حرفيًا، فكيف لي أن أعرف أنك تعني بكلامك عميلاً محددًا؟" تصدر هذه الشكوى عن الأشخاص الذين يفضلون التعامل مع التفاصيل. وقد يتقن هؤلاء الأشخاص عملاً محددًا، ولكن يصعب عليهم ربطه بأعمال القسم أو الشركة ككل.

عند اكتساب معلومة/مهارة جديدة، يفضل الأشخاص الذين يتبعون هذا الأسلوب التعرف على العديد من التفاصيل، ولا سيما المتعلقة بالنظرية الرئيسية التي تستند إليها وبعض الخبرات العملية الأساسية. وفي واقع الأمر، يشعر البعض منهم بعدم القدرة على استخدام أية مهارة جديدة حتى يلموا بجميع أبعادها (الأمر الذي يبدو غير منطقي بالمرة).

الانتقال من الخاص إلى العام

يعد هذا الأسلوب عمليًا أكثر من الأساليب الأربعة سابقة الذكر. فعلى الرغم من أن الشخص يحتاج إلى الحصول على معلومات مفصلة عند مزاولة نشاط جديد أو تعلم مهارة جديدة أو غير ذلك، تجده ــ على الأقل ــ يرغب في مناقشة هذه التفاصيل بالتدريج حتى يتوصل إلى المفهوم العام (يتطلب هذا الأسلوب مجهودًا أكبر من مجرد تجميع التفاصيل).

عادةً ما يمثل الأشخاص الذين يتبنون هذا الأسلوب القوام الأساسي الذي تستند عليه الشركة. وبالرغم من أنهم يشعرون بالرضا عن الأعمال التقليدية التي يؤدونها يوميًا، فإنهم يتصرفون بمهارة كبيرة إذا تقلدوا بعض الوظائف الإدارية العليا أو في المواقف التي تتطلب جمع العديد من التفاصيل وتوظيفها توظيفًا مناسبًا.

مستويات الإدارة

يتعامل كل من مسئولي الإدارة العليا ومندوبي المبيعات مع مستويات "كبيرة" من المعلومات، في حين تعتمد التعاملات التجارية اليومية – في المقام الأول – على مستويات "صغيرة" من المعلومات. وتتمثل إحدى المهام الرئيسية لمسئولي الإدارة الوسطى في التعامل مع مستوى متوسط من المعلومات يتراوح بين الإدارة العليا والتعاملات التجارية اليومية. وجدير بالذكر أن الشركات التي تقتصر تعاملاتها على المستوى الكبير والصغير من المعلومات عادةً ما تعاني من فجوة كبيرة في التواصل مع أقسامها المختلفة.

التدريبات العملية

١– اختر جزءًا من أحد الموضوعات التي تلم بها إلمامًا جيدًا.

٢– تصور أنك ستناقش هذا الجزء مع مجموعتين من الأشخاص:

- المجموعة أ تلم بصورة عامة عن الموضوع، ولكنها لا تلم بهذا الجزء.
- المجموعة ب لا تلم بالموضوع ككل أو حتى هذا الجزء.

٣- قسم هذا الجزء إلى عدة "أجزاء" من المعلومات بما يتناسب مع كل مجموعة، وحدد ـ في كلتا الحالتين ـ ما إذا كنت ستتبع أسلوب الانتقال من الخاص إلى العام أم العكس لتحصل على أفضل النتائج.

نهاية الجزء الاول

الفصل الثالث عشر

التعبيرات المجازية

القصة المجازية

تابع المثال التالي قبل التطرق إلى الشرح:

طلب رجل من صديقه المهندس المعماري أن يرسم مخططاً لمنزل بسيط في المدينة. ودار بينهما الحوار التالي:

"لقد اشتريت أرضًا، وعلى الرغم من أنني لا أتمتع بأية خبرة في أعمال البناء، فإنني أعتقد أنه ليس من الصعب على أي شخص أن يشيد بيته بنفسه. فإذا كان الأمر بهذه الصعوبة، لم تكن لتتواجد العديد من المنازل الآن، أليس كذلك؟"

مدركًا أنه لم يكن لشخص أن يغير من رأي صديقه بأية طريقة أو بأخرى، أعد المهندس الرسوم التخطيطية للمنزل بناءً على طلب صديقه. كما حرص المهندس على أن يكون الرسم شاملاً جميع أرجاء المنزل ويسهل تتبعه قدر الإمكان.

بعد مرور أسبوعين، ذهب المهندس لمعاينة الموقع للتعرف على مجريات الأمور. وقد اندهش عندما وجد صديقه واقفًا بجانب مجموعة كبيرة من الطوب السليم، وعلى جانبه الآخر يوجد تل من الطوب المحطم.

وقد زادت دهشته عندما رأى صديقه يمسك بقالب من الطوب ويحطمه بالمطرقة، ثم يضمه إلى الحطام المتجمع إلى يمينه.

سأل المهندس صديقه: "ما الذي تفعله، ما الذي دفعك للتصرف بهذه الحماقة وتحطيم مجموعة من أجود أنواع الطوب؟".

"أجود أنواع الطوب؟!"، أجاب الرجل بسخرية، "إنني لا أعتقد ذلك، انظر كيف تتحطم بسهولة. يجب أن أتأكد من أن قوالب الطوب التي سأبني بها منزلي تستطيع أن تتحمل المبنى الذي سيرفع عليها، كما يجب أن أتأكد مما إذا كانت مواد البناء جيدة بالقدر الكافي أم لا".

كيفية التعامل مع التعبيرات المجازية

يعلق أحد الخبراء المتخصصين في أساليب تطوير الإدارة على استخدام التعبيرات المجازية، قائلاً: "عندما تسمع أحد المفاوضين يقول: "تذكرني هذه القصة بـ..."؛ يجب أن تتوخى الحذر والدقة؛ حيث تأتي أهمية القصة من كونها تعبيرًا مجازيًا في حد ذاتها".

كما ذكرنا في الفقرة السابقة، يمكن إدراك التعبيرات المجازية من مستويين، ألا وهما: الوعي والعقل الباطن. فعلى مستوى الوعي، تبدو هذه التعبيرات المجازية كإحدى النوادر أو القصص الرمزية. أما على المستوى الثاني، فإنها تسمح لنا بالتحدث مع العقل الباطن بطريقة لا تمكن العقل الواعي من مراقبة أو رفض الرسالة (الرسائل) التي تشتمل عليها.

ففي القصة الموضحة في بداية هذا الفصل ــ على سبيل المثال، تتمثل الرسالة المباشرة في إثارة إحدى النوادر الخفيفة.

أما على المستوى التحليلي الأعمق، توجه القصة العديد من الرسائل، متضمنة الآتي:

- ليس بالضرورة أن يتمكن الخبراء في مجال بعينه من منع الناس ــ حتى أصدقائهم ــ من ارتكاب بعض الحماقات.
- يجب ألا يفترض الشخص أن هذا العمل يعد سهلاً لمجرد أنه نفذ عدة مرات من قبل.
- قد يأتي المنطق بنتائج عكسية إذا طبق بطريقة غير منطقية.

ولأن العبارات المجازية تحمل دومًا بعض الرسائل غير المباشرة، فإن أي شخص يسمع القصة ــ حتى إن لم تكن موجهة إليه ــ قد يتطرق إلى سمعه معنى أعمق لم يفكر فيه أو يقصده راوي القصة نفسه.

تأثير التعبيرات المجازية

ليس من الضروري أن تسرد قصة كاملة لتستخدم بعض التعبيرات المجازية؛ حيث شاع استخدام العديد من التعبيرات المجازية الهادفة التي تحمل معاني كبيرة ــ مثل، "سنقتل الموضوع مناقشةً" و"هذا عالم بلا رحمة" و"هذه أعمال قاسية". ولكن، كم مرة نتوقف لتأمل عواقب استخدام مجموعة بعينها من التعبيرات المجازية؟

ما مقدار المرونة التي تتحلى بها إذا اشتركت في إحدى جلسات التفاوض بينما تحمل الرأي التالي: "سنقتل الموضوع مناقشةً"؟ في واقع الأمر، إنك لن تكلف نفسك عناء التوصل إلى حل وسط. ففي بعض الأحيان ستحقق نصرًا ساحقًا، وفي بعض الأحيان الأخرى ستمنى بهزيمة نكراء، مع القليل من الحلول الوسطى بين ذلك وذاك.

وعلى الصعيد العالمي، ذكرت إحدى المدربات المتخصصات في نظرية البرمجة اللغوية أنها سردت قصة على مجموعة من المديرين الذين كانوا يتطلعون إلى معرفة التعبيرات المجازية المناسبة لوصف أدوارهم المختلفة في الشركة في إحدى الحلقات الدراسية. وبعد تبادل الآراء والمناقشات، قدم أحد الأشخاص نفسه كالرجل الأول في الشركة. وقد بدا اختياره ساذجًا في ذلك الوقت، ولكن عندما انتهت الحلقة، أوضح شخص آخر للمدربة المعنى المقصود من هذا التعبير في هذه الحالة على وجه الخصوص. ويشير هذا التعبير إلى أنه كلما احتدم النقاش بين موظفي الشركة على أحد الأمور، يقوم هذا الرجل بإثارة موضوع آخر لجذب انتباههم وإثبات وجوده.

التدريبات العملية

١- راقب المواقف التي يقدم فيها الناس على وصف أنفسهم عن طريق سرد بعض القصص القصيرة. وكيف تؤثر هذه الطريقة على قدرتك على استيعاب ما (تعتقد أنهم) يحاولون أن يقولوه؟

٢- استخدم طريقة سرد القصص من أجل إضفاء بعض الإثارة والمتعة على كلامك.

٣- (من الجدير بالذكر أنه في مجالات العمل تأتي طريقة سرد القصص المجازية بأفضل النتائج ــ انظر الفصل العشرين).

٤- ما التعبيرات المجازية التي يمكنك استخدامها في وصف الشركة التي تعمل بها والأنظمة التي تتبعها في العمل ودورك الرئيسي فيها؟

٥- تأمل العبارات المجازية التي يستخدمها زملاؤك في العمل. هل تعبر هذه التعبيرات بدقة عن أدوارهم؟

الفصل الرابع عشر

مهارات إدارة الذات

الأساليب الصحيحة في التعبير

ربما يصعب علينا استيعاب مدى ضعف تأثير كلامنا على الآخرين إذا لم يوصل الرسالة نفسها الصادرة عن مقوماتنا الصوتية (نبرة الصوت وسرعته وطبقاته المتغيرة، إلخ) ولغة الجسد التي نستخدمها. فإذا لم تتوافق هذه العوامل الثلاثة مع بعضها البعض ــ أي إذا أخفقنا في تحقيق حالة من الانسجام الخارجي[1]، يقيِّم الناس الرسالة التي يتلقونها من كلامنا من خلال أساليب التواصل الثلاثة التالية:

مضمون الكلام

التعبيرات الصوتية

لغة الجسد

٪ ٦٠ ٪ ٥٠ ٪ ٤٠ ٪ ٣٠ ٪ ٢٠ ٪ ١٠

يوضح هذا الرسم التخطيطي أهمية التعرف على أساليب التواصل غير الشفهية وكيفية استخدامها إذا كنا نرغب في أن تصل رسائلنا الشفهية للآخرين.

القيم والمعتقدات

تتحقق حالة الانسجام الخارجي عندما نتصرف وفقًا لمعتقداتنا وقيمنا، وكذلك عندما نتطلع للوصول إلى هدف واضح ومحدد. كما تتحقق هذه الحالة عندما يتوافق كل من كلامنا وتعبيراتنا الصوتية ولغة جسدنا في آن واحد.

وكما يستغرق الناس الكثير من الوقت في التوفيق بين الأشياء، يعد الوصول إلى حالة الانسجام الخارجي التام أمرًا عسيرًا.

---

(١) انظر مسرد المصطلحات.

وعلى الجانب الآخر، تتمثل إحدى الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق حالة الانسجام الداخلي[٢] في التركيز على المهام المنوطة بنا حاليًا وتنحية أي شيء آخر جانبًا؛ لكي لا ننشغل به عن تحقيق هدفنا المحدد.

وبالرغم من ذلك، تحد بعض القيود من تنفيذ هذه الاستراتيجية الإيجابية الخاصة بالتوصل إلى حالة الانسجام الداخلي. فإذا طبقت هذه الاستراتيجية لفترات قصيرة، فإنها تأتي بنتائج شديدة الفعالية. أما إذا طبقت هذه الاستراتيجية كأحد أنماط السلوك الرئيسية على مدى فترة طويلة من الوقت، فإنه من المحتمل أن نخفق ــ في نظر الآخرين ــ في تحقيق حالة الانسجام الداخلي وتستحوذ علينا بعض "الأفكار السلبية ونتعامل مع الأمور "بنظرة محدودة"، وتكون أفكارنا "ضيقة الأفق".

تمدنا حالة الانسجام الداخلي بقوة هائلة ومستديمة كي نحقق أهدافنا. كما أنها تساعدنا على حصر تركيزنا في أعمالنا دون أن نشعر بالملل والفتور أو عدم التعاطف مع من حولنا أو أي من الصفات السلبية الأخرى التي نقرنها تلقائيًا بأي من الأشخاص محبي المغامرة وشديدي الطموح. ويمكن تحقيق هذا الانسجام الداخلي عن طريق الحفاظ على توافق أوضاعنا الجسدية، قدر الإمكان، وذلك من خلال التنسيق بين حركات أعضائنا جميعها في آن واحد.

ويتمثل أحد الأمثلة التقليدية لحالات عدم الانسجام في أماكن العمل في الشخص الذي يقدر القيمة الاجتماعية للانتماء إلى فريق عمل، ولكنه ــ في الوقت نفسه ــ يرغب في أن يحظى مجهوده الشخصي بتقدير الآخرين. ويجب أن يتأكد قائد أو مدير فريق العمل الماهر أن أعضاء فريقه يحصلون على قدر كاف من التقدير الشخصي دون أن يضطر أي منهم إلى التصرف بطريقة من شأنها أن تخل بنظام إدارة الفريق ككل.

العمليات الذهنية في العقل الباطن

هل ذكرت يومًا عبارة، مثل: "أعتقد أنني أوافق، ولكن لا يزال جزء مني غير مقتنع بعض الشيء؟" وفقًا لنظرية البرمجة اللغوية العصبية، عندما نتفوه ببعض العبارات، مثل "جزء مني" و"إنني قلق بعض الشيء" و"إنني لست متأكدًا تمامًا"، فإن هذا الأسلوب يعد أكثر من مجرد تعبير مجازي بسيط.

---

(٢) انظر مسرد المصطلحات.

تعد هذه الكلمات، مثل "بعض الشيء" جزءًا من عقلك الباطن الذي ينوط بتنفيذ مهمة محددة أو يحقق خلاف ذلك (أو حقق بالفعل) بعض الأغراض الإيجابية. ويعد هذا "الجزء" من النفس بمثابة "الناقد الذاتي" أو الصوت الخافت النابع من أعماق أنفسنا الذي يرشدنا إلى الطريق الصحيح ليجنبنا ارتكاب بعض الأخطاء غير المقصودة. ولكنه، في الوقت نفسه، قد يؤدي إلى زعزعة ثقتنا بأنفسنا إذا ما استمر في انتقاد تصرفاتنا.

يتم التعامل مع هذه الأجزاء الخاصة بالعقل الباطن في مفهوم البرمجة اللغوية العصبية؛ حيث تشكل عملية التوافق بين جميع أجزاء الجسم للعمل معًا (أي حالة الانسجام الداخلي) أساسًا لانسجام أوضاع الجسم (أي حالة الانسجام الخارجي). فكلما أصبحت أعضاء الجسم أكثر تماسكًا وانسجامًا، ازداد شعورك بالانسجام وأصبحت أكثر قدرة على اتخاذ إجراء فعال.

التحكم في استجابات العقل الباطن

تصور الحالة التي يمكن أن تكون عليها إذا كنت تعاني من خوف مرضي من الأماكن الشاهقة. ربما يقول أحد أجزاء العقل الباطن: "إنني أرغب في الصعود إلى الدور الخامس عشر في المبنى لحضور اجتماع مهم"، ولكن إذا أخبرك جزء آخر: "إن هذا الدور مرتفع للغاية؛ لن أذهب إلى هناك"، فثمة احتمال كبير بأنك لن تحضر الاجتماع.

ولكي تصل إلى حالة الانسجام، ربما يتعين عليك أن تتعامل مع الجزء الذي يرهب الارتفاعات في نفسك بأن تقول، على سبيل المثال: "سأصعد إلى الدور الخامس عشر، ولكنني لن أراقب مؤشر الأدوار في المصعد، ولن أنظر من النوافذ، وسأنزل بأقصى سرعة ممكنة".

لا يعني هذا أنه يتعين عليك أن تؤمن بأن نفسك تنقسم إلى مئات "الأجزاء" المنفصلة. يعد مفهوم الأجزاء التي تتكون منها النفس ببساطة ـ شأنه في ذلك شأن غالبية المفاهيم المتضمنة في نظرية البرمجة اللغوية العصبية ـ تعبيرًا مجازيًا يهدف إلى توصيل فكرة إلى العقل ليتعامل معها كأنها صحيحة.

وعلى الرغم من ذلك، فإنه من الممكن أن يقيم الشخص العديد من الحوارات مع "الأجزاء" المختلفة في نفسه، مثل "الجزء الذي يرهب الارتفاعات" المشار إليه في المثال السابق. وقد تأتي هذه الطريقة بنتائج فعالة في عدد من المواقف المرتبطة بالعمل.

يتمثل الجانب المهم في عملية إنشاء الحوارات مع أجزاء النفس في أن ندرك أن الخوف والتوتر اللذين يستحوذان علينا عندما نخوض إحدى الخبرات المهمة أو الجديدة أو المتعلقة بالعواطف والمشاعر (أو أي من الخبرات الأخرى، مهما كان نوعها) يعدان مشاعر طبيعية تمامًا. وثمة سؤال يطرح نفسه الآن: هل سنحاول خوض التجربة دون أن نخفف من حدة التوتر الذي نشعر به ــ أي نخوض التجربة في حالة من عدم الانسجام ــ أم "سنعيد برمجة" استجاباتنا للوصول إلى حالة أكثر تناغمًا وانسجامًا وفعاليةً؟

وكمثال آخر لحالات الانسجام في العمل، ترك رجل أعمال عصامي غاية في الثراء المكتب في أثناء انعقاد أحد اجتماعات العمل متوجهًا إلى مكتب آخر وقد كان لا يزال يتحدث ويحدد أدوار كل من الأشخاص. ولم ينضم الرجل إلى الاجتماع مرة أخرى إلا عندما حدد أهدافه ــ أي وصل إلى حالة من الانسجام.

يجب ألا يتفاوض الشخص مع نفسه أمام منافسيه.

ومن ناحية أخرى، يتمتع الناس ــ بالفطرة ــ بالقدرة على التعرف على حالات الانسجام أو عدم الانسجام الملحوظة في الأشخاص الآخرين. وتعد عبارة: "لا أعرف السبب، ولكنه قد أثار قلقي فحسب"، تعبيرًا مثاليًا عن عملية الإدراك التلقائي.

إدارة الحاجة إلى المعرفة

تعد المواقف المتعلقة بتحقيق حالات الانسجام التي تؤثر تأثيرًا كبيرًا على أداء العاملين في بعض الشركات بمثابة تطبيق عملي لأساليب إدارة الحاجة إلى المعرفة. فعلى سبيل المثال، "إذا كنت في حاجة ماسة إلى معرفة الأمر، فسأخبرك؛ ومن ثم، إذا لم أخبرك، هذا يعني أنك لست بحاجة إلى معرفة الأمر".

من المرجح أن تثير الشركات المؤيدة لهذا الأسلوب بعض الجدل فيما يتعلق بأن للإدارة الحق في نشر بعض المعلومات "بمطلق الحرية ودون قيد أو شرط". ولكن، إذا تعذر الإلمام بكل شيء، حتى عن أبسط المواقف، كيف يتسنى لنا أن نعرف مسبقًا الأشياء التي يحتاج الناس إلى معرفتها؟

من الناحية العملية، قد يؤدي هذا الأسلوب المتسلط إلى إنشاء بعض الخلافات والصراعات غير الضرورية وتصعيد أعمال التخريب المستمرة التي تمثل أهدافه الحقيقية. وعلى الجانب الآخر، تزداد احتمالات نجاح الشركة وازدهارها من خلال تعزيز علاقات الاحترام المتبادل بين الموظفين والإدارة ومعاملة الموظفين كأشخاص مسئولين عن أفعالهم.

التدريبات العملية

١- يتحدث جميع الأشخاص مع "الأجزاء" المختلفة من نفوسهم من وقت لآخر، وتعد هذه الحوارات الداخلية طبيعية وتلقائية تمامًا. تعوَّد الاستماع إلى الصوت الخافت النابع من أعماق نفسك، وتعلم كيفية استغلال هذه "الأعماق الخفية" من النفس والسيطرة على "الناقد الذاتي" بداخلك؛ حتى لا يتسبب في زعزعة ثقتك بنفسك.

الفصل الخامس عشر

استخدام أساليب التفكير الأساسية في العمل

عملية المعالجة الذهنية للخبرات

في أثناء عملية المعالجة الذهنية للخبرات، وفقًا لأسلوب واحد أو أكثر من أساليب التفكير الأساسية، يرى الشخص العالم برؤية شخصية ومحدودة للغاية (انظر الفصل الثالث).

عادةً ما لا ندرك تمامًا أن هذه العملية تحدث، ولكنها تؤثر تأثيرًا فعالاً على حياتنا. فعندما يتبنى شخصان أسلوبين مختلفين من أساليب التفكير (انظر الفصل الخامس) في أثناء المحادثة، فهذا يعني أنهما لن يتوصلا لشيء وكأنهما يتحدثان لغة مختلفة؛ حتى إذا استخدما نفس الكلمات. ويسمع كل شخص ما يقوله الشخص الآخر، ولكن يتعذر عليه أن يفهم ما يعنيه بكلامه.

تصور للحظة أنك تتبنى أسلوبًا سمعيًا في التفكير ـ أي يعتمد على الأصوات ـ ودخلت معرضًا لبيع السيارات واستفاض البائع في وصف التصميم الرائع للسيارة والملمس الناعم لصالونها. قد يكون وصفه صحيحًا، ولكنه لا يمثل أية أهمية فيما يتعلق بإتمام صفقة البيع.

ولكن كيف سيكون الحال إذا ركز البائع على صوت "الطقطقة" – المسموع بالكاد – الصادر عن إغلاق الباب أو الصوت العالي الذي يصدر عند بدء تشغيل المحرك ثم لا يلبث أن ينخفض تدريجيًا؟

تجدر الإشارة إلى أن أساليب التفكير هذه لا تعد – في الأساس – دراسات لتحليل الشخصية. وتعتمد دقة هذه الأساليب، بالنسبة لأي شخص، على بعض العوامل، مثل: ما مدى سيطرة الأسلوب الأساسي الذي يتبناه الشخص في التفكير؟ وفي أي مقام يأتي كلا الأسلوبين الآخرين في ترتيب اهتماماته؟ (فعلى سبيل المثال، في حالة الشخص الذي يتبنى أسلوبًا بصريًا في التفكير، قد يأتي ترتيب أساليب التفكير لديه كالآتي: الأسلوب البصري/السمعي/الحسي الحركي أو الأسلوب البصري/الحسي الحركي/السمعي).

الأسلوب البصري

يقدر عدد الأشخاص العاملين الذين يتبنون أسلوبًا بصريًا في التفكير بنحو ٥٠ إلى ٥٥ ٪. ويميل هؤلاء الأشخاص إلى تجسيد خبراتهم على هيئة صور وأشكال مرئية، ومن ثم يستجيبون بسرعة كبيرة إلى المعلومات المرئية الواردة إليهم. ويمكن التعرف على هذه الفئة من الأشخاص من خلال استخدامهم لبعض الكلمات الدالة على أسلوبهم البصري، مثل:

"إنني أرى ما تعنيه."

"أرى أن هذا مناسب لي."

"أريني المزيد."

وكذلك، من خلال حركات أعينهم؛ حيث يميلون إلى النظر لأعلى أو للأمام بينما يفكرون (وفقًا لما لاحظه أحد الأشخاص) كما في الصور التالية:



علاوة على ذلك، يفكر هؤلاء الأشخاص ويتحدثون ويتصرفون كما لو كانوا يشاهدون العمليات الذهنية التي تجري في عقولهم في فيلم أمامهم. كما أنهم يتحدثون بسرعة نسبيًا ولا يطيقون مقاطعتهم في أثناء الحديث؛ لأنه يتعين عليهم أن يتحدثوا بسرعة تتناسب مع عرض الفيلم الذي يجري في عقولهم. وربما تؤدي هذه المقاطعات إلى "حجب جزء من صور الفيلم"؛ أي جزء من أفكارهم. وفي أفضل الأحوال، يتمكن هؤلاء الأشخاص من إعادة تشغيل الفيلم والبدء من النقطة التي سبق وأن قوطعوا عندها. أما في أسوأ الحالات، قد يفقدون هذا الجزء من أفكارهم تمامًا ويعجزون عن استرجاعه مرة أخرى.

عادةً ما يميل الأشخاص الذين يتبنون أسلوبًا بصريًا في التفكير إلى استخدام أيديهم بحرية كشيء مكمل لما يقولونه. ومن الجدير بالذكر أن هؤلاء الأشخاص كثيرو الحركة بوجه عام؛ حيث يخطون خطوات سريعة بينما يتحدثون وينظرون حولهم إلى أي شيء غير الشخص الذي يتحدثون إليه. وقد تثير هذه الطريقة استياء وضيق الأشخاص الذين يتبنون أسلوبًا غير بصري في التفكير، ولكنها ــ يقينًا ــ لا توحي بعدم الاحترام أو الاهتمام بالآخرين. على النقيض، يتصرف هؤلاء الأشخاص بهذه الطريقة لتجنب التعرض لأي من الأشياء التي قد تشتت انتباههم عن الفيلم الذي يعرض في عقولهم.

تتمثل المزايا الأساسية للأسلوب البصري في التفكير في القدرة على "رؤية" الصورة العامة للموضوع وكذلك سهولة التطرق إلى التفاصيل (أي "الانتقال من العام إلى الخاص" كما يطلقون على هذه العملية). بالإضافة إلى ذلك، يتقن هؤلاء الأشخاص "مهارات التفكير الارتجالي" غير المعد مسبقًا عن غيرهم من الأشخاص الذين يتبنون أسلوبًا سمعيًا أو حسيًا حركيًا في التفكير.

من ناحية أخرى، تتمثل عيوب الأسلوب البصري عند مستخدميه في اعتمادهم الكلي ــ في المقام الأول ــ على المعلومات المرئية التي يتلقونها وعدم احتمال أية مقاطعة من الآخرين وصعوبة التعامل مع أي نوع من المعلومات لا يمكن تقديمه في شكل مرئي.

فيما يلي عرض لبعض سمات الأشخاص الذين يتبنون الأسلوب البصري في مجال العمل:

مديرو الأقسام

عندما يتفوه المدير ببعض الجمل، مثل: "لا يتعلق الأمر بما تفعله، ولكن ما يبدو للناس أنك تفعله" أو "إن وجهات نظر الناس هي الأهم"، تأكد تمامًا أنك تستمع إلى شخص يتبنى أسلوبًا بصريًا في التفكير. وفي واقع الأمر، تكمن المشكلة في أنه لا يمكنك أن ترى أفكار الآخرين. ويعني هذا أن المدير الذي يتبنى هذا الأسلوب البصري في التفكير من السهل أن تخدعه المظاهر ويظن أن الشخص كثير الحركة الذي يمسك بيده العديد من الأوراق يبذل مجهودًا أكبر في العمل عن الآخر الذي يجلس في مكانه معظم الوقت؛ لأن المهام المنوطة به تتطلب قدرًا كبيرًا من التفكير.

وفي أسوأ الحالات، قد يقلل المدير من شأن الأشخاص المجتهدين بالفعل. وينتهي به الحال إلى أن يكتظ القسم بمجموعة من الأشخاص غير المحترفين الذين ينقلون الأوراق من مكان لآخر، ولكنه لا يزال يعتقد بأنه قد خلص القسم من الأشخاص مضيعي الوقت.

يحتاج هذا النوع من المديرين إلى ملاحظة الفرق بين الأشخاص الذين يحققون بالفعل أهداف العمل والآخرين الذين يبدو ظاهريًا أنهم عاكفون على العمل. ولكن، هل تكفي رؤيتنا الشخصية في الحكم على الآخرين؟ لا، إذا كان المدير يرغب في الاحتفاظ بأفضل العاملين في القسم. وتجدر الإشارة إلى أننا نرى تلقائيًا ما نختار ونتوقع أن نراه. ويتوقف الأمر برمته على ما يتطلع المدير إليه؛ هل يسعى إلى تحقيق أفضل مصالح الشركة أم يحكم على الأشياء من وجهة نظر شخصية بحتة؟

فإذا كان مديرك يتبنى أسلوبًا بصريًا في التفكير، ابحث عن الطريقة المناسبة لتوضح له إنجازاتك في العمل. يجب ألا تضيع وقتك في إطلاعه على الأشياء التي كنت تفعلها ما لم تكن تملك بعض الأدلة المرئية التي تثبت صحة كلامك؛ حتى لا يذهب أدراج الرياح.

موظفو الشركة

إذا كنت تفكر في توظيف أحد الأشخاص الذين يتبنون أسلوبًا بصريًا في التفكير. تأكد أن عمله لا يمت بأية صلة بمجالات خدمة العملاء. ويتمتع مثل هؤلاء الأشخاص بمواهب حقيقية في المجالات التي تتطلب بعض المهارات البصرية، مثل التصميم والهندسة المعمارية والتصوير، إلخ.

الأسلوب السمعي

هل يوجد أي شخص في شركتك يتحدث دومًا إلى نفسه، ولا سيما في أوقات التركيز الشديد؟ ففي كل الاحتمالات، تعتمد هذه الفئة من الأشخاص اعتمادًا كبير على الأسلوب السمعي في التفكير.

وكما يوحي الاسم، يتفاعل هؤلاء الأشخاص مع العالم من حولهم من خلال الأصوات ــ في المقام الأول، ولا سيما من خلال الكلمات. كما أنهم يستخدمون بعض التعبيرات، مثل:

"إنني أستمع إلى ما تقوله."

"قلها مرةً ثانية، أعتقد أن الأمر مناسب لي."

أخبرني المزيد."

بالإضافة إلى ذلك، تميل هذه الفئة من الأشخاص إلى تحريك عينيها إلى جهة اليسار واليمين، إلا عندما يبحثون في عقولهم عما يرغبون في قوله أو يحددون ما ينبغي أن يقولوه (تعرف هذه العملية بالحوار الداخلي):



بالرغم من أن هذه الفئة من الأشخاص تشكل نحو ٢٠ إلى ٣٠ ٪ فحسب من قوة العمل، فإنها تلعب دورًا مهمًا في نجاح الشركة. فإذا كنت تبحث عن شخص يتقن التعامل وجهًا لوجه مع العملاء، ضع "الأسلوب السمعي في التفكير" على قمة المؤهلات المطلوبة.

يستطيع الأشخاص الذين يتبنون الأسلوب السمعي في التفكير ــ مثلهم مثل "محللي أصوات" الإنسان ــ استيعاب الرسائل "غير الشفهية" الصادرة عن الأشخاص في أثناء الحديث (غير أنهم ربما لا يدركون أنهم يتمتعون بهذه المهارة).

تتمثل نقطة الضعف الرئيسية في هؤلاء الأشخاص في حاجتهم الماسة إلى الجلوس في الأماكن التي يسودها الهدوء والسكينة، على وجه الخصوص؛ حيث يتشتت تفكيرهم بسهولة عند الاستماع إلى الضوضاء أو الأصوات المتنافرة. (وقد ثبت أن الحفاظ على الهدوء والسكينة في مكان العمل يمكن أن يحد من حالات

الغياب بنسبة ١٨ ٪ ويرفع مستويات الإنتاج بنسبة ٢٢ ٪). ولهذا السبب، يفضل العديد من الأشخاص الذين يتبنون أسلوبًا سمعيًا في التفكير الذهاب إلى العمل مبكرًا أو المكوث حتى وقت متأخر فيه؛ لكي يتاح لهم بعض الوقت للعمل في هدوء دون التعرض إلى أي من وسائل التشتيت.

علاوة على ذلك، يميل بعض الأشخاص الذين يتبنون أسلوبًا سمعيًا في التفكير إلى إثبات وجودهم، بل والهيمنة على الموقف، في الاجتماعات، أو حتى في المحادثات البسيطة. ويرجع هذا إلى أنهم عادةً ما يحتاجون إلى التعبير عن أنفسهم شفاهةً ليوضحوا أفكارهم للآخرين.

وبالمثل، يتقن الأشخاص الذين يعتمدون على الأسلوب السمعي في التفكير مهارات الاستجابة إلى التعليمات والمعلومات التي يتلقونها شفاهةً ــ في المقام الأول ــ من قبل أحد الأشخاص الذين يتمتعون بصوت عذب وبسرعة كلام تتناسب مع سرعتهم الطبيعية في الحديث. وفي أغلب الأحيان، يطرح هؤلاء الأشخاص الكثير من الأسئلة ويحبذون الاستماع إلى التفسيرات الشفهية بعد العروض التقديمية أو تفويضهم ببعض المهام. ويرجع هذا ببساطة إلى أنهم يعتقدون أن المطبوعات والتعليمات الكتابية أقل تأثيرًا وإقناعًا عن المحادثات الشفهية المباشرة.

وهكذا، يعد الأشخاص الذين يتبنون أسلوبًا سمعيًا في التفكير بمثابة الفئة الوحيدة التي تقدر بالفعل سياسة "الحاجة إلى المعرفة" ــ انظر الفصل الرابع عشر. وعلى النقيض من الأسلوبين البصري والحسي الحركي اللذين يمنحانا القدرة على تخزين المعلومات وتسجيلها على بعض المطبوعات الورقية أو على الشرائط والأفلام (واسترجاعها في أوقات الفراغ)، يتخذ الأشخاص الذين يعتمدون على الأسلوب السمعي في التفكير قراراتهم على أساس ما يسمعونه أو ــ لمزيد من الدقة إن شئت ــ على ما يستطيعون تذكره مما سمعوه. وعادةً ما يمقتون المواقف التي يعرض عليهم فيها خيارات متعددة (في الدورات التدريبية، على سبيل المثال) ويصعب عليهم نسبيًا الانحياز لجانب واحد أو آخر في إحدى المناظرات أو المناقشات.

وفيما يلي شرح لسمات الأشخاص الذين يتبنون الأسلوب السمعي في مجال العمل:

مديرو الأقسام

عند التعامل مع مدير يتبنى الأسلوب السمعي في التفكير، تعد المحادثات الشفهية أفضل طريقة لعرض معلوماتك أو التماساتك عليه باختصار قدر الإمكان، ثم اتركه ليتخذ القرار بنفسه.

كما يتعين عليك أن تتحدث بنبرات صوتية متغيرة ومثيرة للانتباه، آخذًا في اعتبارك أن هؤلاء الأشخاص عادةً ما يفكرون بطريقة الحوارات الداخلية سابقة الذكر. ويمكنك أن تطرح عليه بعض الاستفسارات المتعلقة بالموضوع التي من شأنها أن توجه الحوار إلى الاتجاه الصحيح (استخدم بعض أدوات الاستفهام مثل "ماذا" وليس "لماذا").

أما عند تلقي التعليمات من هذا المدير، يجب أن تأخذ في اعتبارك أنه قد لا يكون على دراية تامة بالمهام التي سيطالبك بها حتى يسمع نفسه بينما يرددها عليك بصوت عالٍ. فضلاً عن ذلك، يجب أن تتوقع منه الخوض في التفاصيل أكثر من مرة بينما يصنف الأمور في عقله. كما يجب ألا تعرض عليه أي تعليقات أو استفسارات حتى ينتهي تمامًا من حديثه.

موظفو الشركة

إذا كان مديرو الأقسام يتبنون أسلوبًا بصريًا أو حسيًا حركيًا في التفكير، يتعين عليهم أن ينظروا بعين الاعتبار إلى أن الأشخاص الذين يعتمدون على الأسلوب السمعي في التفكير يتميزون بسرعة البديهة، ولكنهم يحتاجون إلى استيعاب كل كلمة موجهة إليهم قبل أن ينفذوا ما يؤمرون به. ربما تعد فكرة تدوين بعض الملاحظات في مذكرة طريقة جيدة للاحتفاظ بها، غير أن إقامة بعض الحوارات القصيرة قد تكون أكثر فعالية على المدى البعيد. وينبغي تشجيع هؤلاء الأشخاص على طرح بعض الأسئلة (المتعلقة بالموضوع) وتوجيه بعض النقد (البنَّاء)، متى أمكن ذلك.

الأسلوب الحسي الحركي

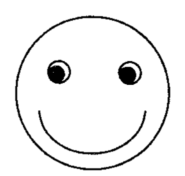
يمثل الأشخاص الذين يتبنون أسلوبًا حسيًا حركيًا في التفكير نحو ربع العمالة في الشركات، شأنهم في ذلك شأن الأشخاص الذين يعتمدون على الأسلوب السمعي ترجع كلمة "حسي حركي" (Kinaesthetic) إلى أصل يوناني؛ فالجزء الأول من الكلمة (Kinein) يعني "يتحرك"، أما الجزء الثاني (Aisthesthai) فيعني "يدرك". ومن ثم، يشيع استخدام هذه الكلمة للإشارة إلى الحركات الجسدية الملموسة. وفي نظرية البرمجة اللغوية العصبية، تعكس هذه الكلمة "الأحاسيس" بوجه عام، سواء الظاهرة أو الخفية. وينعكس هذا على الأشخاص الذين يتبنون أسلوبًا حسيًا حركيًا في التفكير؛ حيث يتحدثون بسرعة أقل من المتوسط (لأنهم يميلون إلى التأكد من صدق أحاسيسهم في الكثير من الأحيان) ويستخدمون بعض التعبيرات، مثل:

"إنني أتفهم ما تريد أن تقوله."

"إنني أشعر بأنه مناسب."

"وافيني بالتفاصيل."

علاوة على ذلك، تقتصر حركة أعينهم على اتجاه واحد فحسب؛ ألا وهو النظر لأسفل باتجاه اليسار (كما هو موضح في هذه الصورة):



الاستدعاء الحسي للأفكار

وأكثر من أية فئة أخرى، تولي هذه الفئة من الأشخاص اهتمامًا كبيرًا بأحاسيسهم (ولا سيما مشاعرهم). ومن المؤسف أن المشاعر تعد نسبية ومتغيرة؛ حيث تختلف من شخص لآخر ومن موقف لغيره. وعادةً ما يصعب على هؤلاء الأشخاص التعامل مع أساليب التفكير المنطقي حتى يحددوا إحساسهم تجاه الموضوع محل النقاش.

لأن بعض الأشخاص الذين يتبنون أسلوبًا حسيًا حركيًا في التفكير يكونون أكثر تمسكًا بذاتهم وآرائهم وأكثر انسجامًا مع أحاسيسهم – في المقام الأول، فأنهم قد يبدون انطوائيين ومتبلدي الشعور، بل و"فاقدي الإحساس" كليةً. ومن ناحية أخرى، يكون البعض الآخر من الأشخاص الذين يتبنون أسلوبًا حسيًا حركيًا في التفكير أكثر انسجامًا مع الأشخاص والأحداث من حولهم. ومن المحتمل أن يشعر هؤلاء الأشخاص بالاضطراب النفسي والخوف من التعرض للمخاطر أو النقد في المواقف التي تحكمها المشاعر أو تتصاعد فيها أعمال الفوضى.

بالإضافة إلى ذلك، يواجه الأشخاص الذين يتبنون الأسلوب الحسي الحركي في التفكير بعض المشكلات في التعامل مع المواقف التي يتعرضون فيها إلى الكثير من الضغوط؛ حيث إنهم يحتاجون بعض الوقت لتأويل المعلومات التي يتلقونها بما يتناسب مع خبراتهم السابقة ومشاعرهم. وكما ذكرنا من قبل، عادةً ما يحقق الأشخاص الذين تعلموا كيفية الموازنة بين آرائهم وأحاسيسهم الداخلية وبين آراء الآخرين والأحداث الخارجية نجاحًا ملحوظًا في أعمالهم، ولا سيما في المجالات التي تتطلب درجة كبيرة من التعاطف والمشاركة الوجدانية، مثل الوظائف المتعلقة بعمليات التفاوض وشئون العاملين.

وفيما يلي شرح لبعض سمات الأشخاص الذين يتبنون أسلوبًا حسيًا حركيًا في مجال العمل:

مديرو الأقسام

لا يولي المدير الذي يتبنى الأسلوب الحسي الحركي في التفكير اهتمامًا كبيرًا بنوع المعلومات التي تروق للأشخاص الذين يعتمدون على الأسلوب البصري والسمعي في التفكير؛ حيث إنه يفضل الاعتماد على "ردود الأفعال الذاتية". ويعد هذا الأسلوب سلاحًا ذا حدين؛ حيث إنه قد يؤدي إلى تحقيق النجاح الملموس في العمل أو الإخفاق التام عندما يخطئون في تقدير الأمور.

وعند التوصل إلى قرار، يجد المدير صعوبة في تغيير رأيه، حتى إذا توافرت له بعض الأدلة المفندة لرأيه. ولكي تنجح في توصيل رسالتك إلى هؤلاء الأشخاص

وإقناعهم بها، يجب أن تتعامل معهم على مستوى المشاعر. وتتمثل أسهل الطرق لتحقيق ذلك في استخدام بعض التعبيرات المجازية (انظر الفصل الثالث عشر). وعلى الرغم من ذلك، فإنه لا يوجد ضمان بأن الشخص المستمع الذي يتبنى أسلوبًا حسيًا حركيًا في التفكير سيتلقى الرسالة الصحيحة التي تقصدها بكلامك.

موظفو الشركة

ربما يفتقر الموظفون الذين يتبنون الأسلوب الحسي الحركي في التفكير إلى الصبر؛ حيث إنهم يرتبون أولويات العمل وفقًا لإحساسهم الشخصي تجاه المهام التي يشتمل عليها. ومن ثم، فإنهم يقيّمون الأعمال بمشاعرهم وفقًا لمدى أهميتها؛ فعلى سبيل المثال، "سأكون ممتنًا لك إذا وضعت هذا الأمر على قمة أولوياتك" و"لا أشعر بالقلق الشديد من هذا الأمر ما دمت ستنتهي منه بنهاية الأسبوع".

كما أنه من الجدير بالذكر أن هذه الفئة من الأشخاص تحتاج إلى تنفيذ جميع الأعمال في إطار من المشاعر والأحاسيس. وتتضمن هذه العملية إنشاء انعكاسات داخلية من مشاعر الناس الذين يعملون معهم والاحتفاظ بها، ثم التعامل معها على أنها حقائق. ويعد مديرو الإدارة الوسطى الذين يبدون كأنهم يتفهمون الأفكار التي تدور في عقول مديري الإدارة العليا ــ ويصرون على أن الجميع يتصرفون وفقًا لهذه "المعلومات" ــ مثالاً حقيقيًا للأسلوب الحسي الحركي في "قراءة الأفكار".

تنويع أساليب التفكير

وأخيرًا، من الجدير بالذكر أنه من غير الممكن أن يعتمد الناس على أسلوب واحد في التفكير. فعلى النقيض من ذلك، يعتمد استخدام أسلوب بعينه في التفكير على الموقف الذي نخضع إليه في هذا الوقت ــ في المنزل أو العمل أو عند التعامل مع بعض الغرباء، إلخ. ووفقًا للسياق، كثيرًا ما يتحول الناس من أسلوب تفكير لآخر حسب السرعة التي يتغير بها موضوع الحديث. فعلى سبيل المثال، ينتقل الطهاة من الأسلوب البصري في التفكير بينما يتحدثون عن الطعام إلى الأسلوب الحسي الحركي أو الأسلوب المتعلق بحاسة الشم أو الأسلوب المتعلق بحاسة التذوق بينما يختبرون أيًا من أنواع الطعام. ويعني هذا أنه يتعين علينا أن

نستشف أيًا من هذه التنقلات (يطلق على عملية التنقل هذه "تغيير أساليب التفكير" في نظرية البرمجة اللغوية العصبية) لكي نتعامل بما يتناسب مع الشخص أو الأشخاص الذين نتحدث معهم أو نكتشف التغيرات التي طرأت عليهم أو نتواصل معهم.

مهارات العروض التقديمية

عوامل نجاح العروض التقديمية

يتمثل أبشع الأخطاء التي يرتكبها مقدمو العروض، بل وأكثرها شيوعًا، في أنهم يعتقدون أن أهم عناصر العروض التقديمية "الجيدة" هي المناقشات جيدة الإعداد والتنظيم. ولكن، ليس هذا بالأمر الصحيح؛ حيث تتمثل أفضل الأسس التي يمكن أن يبنى عليها أي عرض تقديمي في إنشاء وتوطيد علاقة الاحترام المتبادل مع الجمهور. وكأي من الجوانب الأخرى لأساليب التواصل مع الآخرين، تعد المعلومات المنقولة على المستوى غير الشفهي (لغة الجسد) أكثر أهمية لضمان نجاح العرض التقديمي من أي من مهارات الكتابة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تقدم العروض بأي شكل أو حجم، من جلسات التدريب الثنائية إلى الأحداث الإعلامية الجلل. ومن ثم، ينبغي أن تعكس الطريقة التي تقدم بها عرضًا معينًا ـ أي الأجهزة المرئية التي تستخدمها، إلخ ـ حجم الحدث والغرض منه. ولكن، يأتي هذا في المرتبة الثانية بعد مهمة إنشاء حلقة وصل بينك وبين الجمهور.

ونعرض فيما يلي لخمسة عوامل واجبة التطبيق في أي من العروض التقديمية، وتشكل هذه العوامل بدورها أهم الوسائل المنشطة للذاكرة لضمان نجاح العروض:

الهدف

لن ينجح أي عرض تقديمي وينال إعجاب الجماهير إذا لم يكن له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة ـ على الأقل هدف لك وآخر للحضور (انظر الفصل الخامس). فعلى سبيل المثال:

- أود أن أقدم لكم عرضًا موجزًا ومعبرًا عن الأسباب الثلاثة الرئيسية لأهمية الموافقة على تصنيع منتجي الجديد.
- أود أن يؤيد الجمهور اقتراحي ويقدموا لي اقتراحاتهم للتعديل.

ينبغي أن يعرض هذان الهدفان بالتفصيل في بداية الحدث إلى جـانب الجمـ
التالية: "سأوضح لكم الأسباب الثلاثة الرئيسية لأهمية تصنيع هذا المنتج. وبالإضـ
إلى التفاصيل التي سأعرضها عليكم، فإنني أود الاستماع إلى أي مـن اقتراحـ
بشأن تعديل المواصفات الأساسية للمنتج".

تعمل هذه الطريقة على بث الراحة والسكينة في نفوس الحاضرين؛ لأنـهم لـ
يعدوا يشعرون بضرورة تنفيذ قراراتك كأوامر دون إبداء أي اعتراض. كما أنـ
تشكل إطارًا للعرض التقديمي؛ الأمر الذي قد يسهل على الجمهور اسـتيعاب، بـ
وتذكر الموضوعات التي أثيرت في أثناء العرض التقديمي.

بناء العرض التقديمي

يجب أن يولي مقدم العرض اهتمامًا كبيرًا ببناء وتنسيق العرض؛ ليتمكـن مـ
استخدام الأساليب الأساسية في التفكير (انظر الفصل الخامس والخـامس عشـ
وبرامج المعالجة الذهنية (انظر الفصل الحادي عشر والتاسـع عشـر) بفعاليـ
ويجب أن يحرص على كثرة الانتقال من أسلوب تفكير لآخر، ولكن ليـس بشـ
ملحوظ، طوال مدة العرض. كذلك، يجب أن يحـرص علـى اسـتخدام برامـ
المعالجة الذهنية التي يعتقد أنها مناسبة (مثل التأييد في مقابل المعارضة والتطـ
في مقابل الاختلاف، إلخ). وباستخدامه برامج المعالجة المناسبة، فإنه يخبر النـ
بأكثر الطرق الممكنة مباشرةً أن: "هذا العرض موجه إليكم".

طرق عرض المعلومات

فيما يتعلق ببرامج المعالجة الذهنية أيضًا، يجب أن يحرص مقدم العرض علـ
"تجزئة" مادة العرض ــ أي تقسيمها لأجزاء (انظر الفصل الثاني عشـر) لجـ
انتباه الجمهور.

ونظرًا لاختلاف أذواق الجمهور، يتمثل الحل الأفضل في اختيار نقطـة بد
متوسطة تتراوح بين الأفكار العامة والمتخصصة، ثم الانتقال من التفـاصيل إ
الصورة العامة. ويجب أن يُسمح للحضور بتوجيه بعض الأسئلة؛ حتى تتاح لـ

الفرصة للتعرف على مزيد من التفاصيل، إذا رغبوا في ذلك. ولكن، يجب أن يتجنب مقدم العرض الانغماس في مناقشة التفاصيل الدقيقة (إلا إذا كانت تمثل أهمية كبيرة في الحدث).

أساليب التصرف

تتجاوز أساليب التصرف الجيدة عملية "التفكير الإيجابي". وتجدر الإشارة إلى أن أفضل مقدمي العروض يتمتعون بمستويات عالية وفريدة من الثقة بالنفس، على الأقل، في أثناء تقديم العرض. ويبدو الموقف كما لو أنهم يرغبون في أن ينجح العرض بإيمانهم الراسخ في النجاح؛ إيمانهم الذين يسعون إلى نقله، بل وحفره في أذهان الجمهور بواسطة العديد من الإشارات غير الشفهية.

أساليب التفاعل مع الجمهور

ثمة ثلاثة مواضع ــ على الأقل ــ يمكنك أن ترى من خلالها أيًا من المواقف؛ ألا وهي: رأيك الشخصي ووجهة نظر الشخص الآخر والأشخاص الحياديين. وفي نظرية البرمجة اللغوية العصبية، تعرف هذه المواضع بالموضع الأول والثاني والثالث، على التوالي.

تتمثل السمة الخامسة التي تميز طرق العرض الجيدة والمؤثرة والتي نتحدث بصددها الآن في التحلي بمزيج من الأحاسيس المرهفة والمرونة في التعامل مع الجمهور. ويحرص أفضل مقدمي العروض على التنقل الدائم بين وجهات النظر المختلفة، آخذين في اعتبارهم ردود أفعال الجمهور. كما أنهم يستطيعون تعديل العرض وفقًا لاستجاباتهم من أجل تحقيق هدفهم المنشود.

الفصل السابع عشر

أساليب الإدارة

نظريتا الإدارة ونظرية البرمجة اللغوية العصبية

يوجد أسلوبان رئيسيان في الإدارة، طبقًا لما قاله دوجلاس ماكجريجور (Douglas McGregor).

النظرية الأولى:

يفترض المديرون الذين يتبنون هذه النظرية أن:

- الموظفين بطبيعتهم متكاسلون وغير قادرين على تحمل المسئولية وكذلك يفتقرون إلى الذكاء وسرعة البديهة.
- دور الإدارة هو توجيه وتحفيز ومراقبة الموظفين بما يتوافق مع احتياجات الشركة.

النظرية الثانية:

يفترض المديرون الذين يتبنون هذه النظرية أن:

- الموظفين لديهم دافع واستعداد شخصي لتقبل المسئولية وكذلك القدرة على تطوير ذاتهم.
- دور الإدارة هو مساعدة الأشخاص في تحقيق أهدافهم الشخصية، وتتمثل أفضل الطرق لتنفيذ هذا في توجيه جهودهم ـ حسب رغبتهم ـ بما يتوافق مع أهداف الشركة.

يعتقد ماكجريجور أن الافتراضات المبنية على النظرية الثانية تعزز بعض الأهداف الإيجابية، في حين أن افتراضات المديرين في النظرية الأولى تستند إلى المواقف السلبية نفسها التي يشكون منها، بل وتعمل على تعزيزها. بعبارة أخرى، تعكس أساليب الإدارة وجهات نظر المديرين.

من وجهة نظر جورج، يحسن معظم العاملين في القسم أداء أعمالـــــهم ـــ مـــا د
يفرض عليهم رقابة مشددة. وفي واقع الأمر، يعد مايك أسوأهم علـــــى الإطـــلاق
وبالرغم من أنه يتمتع بذكاء خارق ويتقن عمله، تجده (من وجهة نظـــــر جـــورج
يفتقر إلى المهارات الاجتماعية في التعامل مع الآخرين. فمتى حدثت أية مشـــكـ
يسلم جورج جدلاً أن مايك سيكون جزءًا منها.

وطبقًا لرأي جورج الشخصي، يمكنك أن تنشئ وتطبق جميع نظريات الإدارة التـــي
تفضلها، ولكنك لا تملك إلا أن تحكم زمام سيطرتك على شخص مثل مايك طـــو
اليوم حتى لا يسبب العديد من المشكلات.

ولكن، هل يعد هذا أفضل أسلوب في التعامل مع "الأشخاص صعبي المراس"؟

المشكلات والأهداف في نظريتي الإدارة الرئيسيتين

تعرض نظرية البرمجة اللغوية العصبية ثلاث ملحوظات مهمة ينبغي أن تمثـــ
أساسًا للطريقة التي يقيِّم بها المدير "مهارات الأشخاص":

- دائمًا ما يبذل الموظفون قصارى جهدهم بالاستعانة بقدراتهم التي يتمتعون بـ
- كل سلوك ينفذ بحسن نية.
- كل سلوك يعد مناسبًا في بعض المواقف.

ومن الجدير بالذكر أن الشركة (أو القسم أو الإدارة) التي تتبنى "سياسة مرنـــ
تعتمد على التعلم من الأخطاء من المحتمل أن يدين لها موظفوها بالولاء ويرتفـــ
مستوى أدائهم في العمل؛ ومن ثم تزداد أرباحـــها. أمـــا الشـــركات التـــي تتبنـــ
"سياسة صارمة" تقوم على التشدد في تطبيق القواعد، تقـــل مســـتويات الاحـــ
المتبادل بينها وبين موظفيها وينخفض مستوى أدائهم؛ وبالتالي تقل أرباحها.

ولكن، كيف نطبق هذه الافتراضات عمليًا؟

التركيز على المشكلات

تتعامل أساليب الإدارة "التقليدية الصارمة المتشددة" ــ التي تمثلها النظرية الأولى في الإدارة ــ مع "المشكلات" من خلال توجيه الأسئلة الخمسة التالية:

١- ما نوع المشكلة؟

٢- متى بدأت؟

٣- من المسئول عن وقوعها؟

٤- لماذا لم يبادر أي شخص بحلها؟

٥- من يستحق اللوم (لأنه لم يعالج المشكلة منذ ظهورها)؟

في حالة جورج ومايك سابقة الذكر، يوضح هذا الأسلوب قطعًا أن مايك هو المسئول عن المشكلة، كما كان يجدر بجورج اتخاذ إجراء حاسم تجاهه لإنهاء هذه المشكلة.

وهكذا، يمكن أن يعنف جورج مايك تعنيفًا شديدًا. ولكن، هل سيقودهما هذا الأسلوب إلى التوصل إلى حل للمشكلة؟

التركيز على الأهداف

يبدو أن الأسلوب التقليدي في الإدارة لا يعد فعالاً بالقدر الكافي في حل المشكلات.

فهل يمكننا التحول إلى النظرية الثانية في الإدارة لحل هذه المشكلات؟ من المؤسف ــ كما يعرف أي مدير محنك ــ أن بعض الأشخاص لا يتجاوبون مع النظرية الثانية أيضًا.

وتعرض نظرية البرمجة اللغوية العصبية حلاً ثالثًا لهذه المشكلة يعتمد على دراسة الأهداف المطلوب تحقيقها بدلاً من إعادة توضيح ملابسات المشكلة بطريقة جديدة. وتبدأ هذه العملية بمجموعة مختلفة تمامًا من الأسئلة، مثل:

- ماذا تريد؟
- ما الاختلاف الذي سيطرأ على حياتك عندما تحقق هدفك المنشود؟ (ما الدلائل البصرية والسمعية والحسية التي ستثبت لك أن الأمور قد تغيرت؟)

- ما القدرات التي تتمتع بها بالفعل ومن شأنها أن تساعدك في تحقيق هدفك المنشود؟
- ما القدرات الأخرى التي يمكنك اكتسابها؟
- ما الخطوة التالية التي تنوي اتخاذها؟

تنتقل هذه الطريقة الجديدة في حل المشكلات من الصورة العامة للموقف إلى التفاصيل، كما أنها تتيح لنا الفرصة للتوصل إلى حل مناسب بدلاً من التركيز على المشكلة نفسها. وفيما يلي خطوات تنفيذ هذه الطريقة:

- حدد هدفًا مناسبًا (على سبيل المثال، أن يصبح القسم أكثر نظامًا ويتعاون الجميع مع بعضهم البعض).
- كيف ستتغير الأحوال عندما تحل المشكلة (يوحي هذا السؤال بأنه يوجد بالفعل حل للمشكلة وأننا في طريقنا إلى تنفيذه)؟
- إذا سلمنا بأن مايك يفعل ما في وسعه لتسوية الموقف بالاستعانة بقدرات الشخصية التي يتمتع بها، يجب أن تتمثل الخطوة الأولى لحل المشكلة في معاينة الموقف من وجهة نظره الشخصية. فمن الناحية الأولى، ربما يعلم بوجود المشكلة ويسعى إلى التعاون مع الآخرين من أجل التوصل إلى حل مناسب. ومن ناحية أخرى، ربما يعتقد مايك أنه غير مسئول عن هذه المشكلة، ولكن الآخرين. وفي كلتا الحالتين، يفضل التعرف على القدرات الشخصية التي يتمتع بها مايك ويمكنه استخدامها في معالجة الموقف.
- لا تعتمد أساليب الإدارة الجيدة على التركيز على الأخطاء وتوجيه اللوم إلى الشخص المسئول. وفي هذه الحالة، هل يولي جورج مزيدًا من الاهتمام في البحث عن حل للمشكلة أم تعنيف مايك بشدة ليدين له بالولاء؟
- طبقًا لوجهة نظر مايك، تتضمن هذه الخطوة تحديد القدرات اللازمة لحل المشكلة ومن المسئول عن توفيرها (مايك أم الشركة أم كلاهما)؟
- وأخيرًا، ما الإجراء الذي سيتخذه كل من جورج ومايك؟ من المهم أن يتوصل الطرفان إلى حل للمشكلة ويبدءا في تنفيذه بحكمة قدر الإمكان.

عادةً ما يعني التركيز على الأهداف تأمل الأمور بعناية وتقديم بعض النصائح والإرشادات للآخرين. ومن الجدير بالذكر أن معظم المديرين غير مؤهلين للقيام بهذه المهمة، ومما لا شك فيه، تتطلب العملية برمتها مزيدًا من الوقت والتفكير بدلاً من اللجوء إلى عبارات التهديد والوعيد. وبالرغم من ذلك، فإن هذا الأسلوب يعد عمليًا أكثر من غيره في التوصل إلى حلول فعالة للمشكلات.

وثمة حل آخر لهذه المشكلة، يمكن توضيحه في المثال التالي: اتهمت سيدة شابة بالتصرف بطريقة غير لائقة في مكان العمل. وقد أحيل هذا الموضوع إلى لجنة الشئون القانونية المنوطة ببحث المشكلة؛ حيث استغرق التحقيق نحو يومين عقدت خلالهما العديد من جلسات الاستجواب المضنية. وفيما بعد، أرسلت السيدة خطابًا إلى كل عضو من أعضاء اللجنة موضحة فيه بعض الطرق التي تعتقد أنها قد تعزز مهاراتها الاجتماعية في التعامل مع الآخرين. ومن المفارقة أنها تسلمت خطابًا واحدًا فحسب كرد على رسائلها لكل الأعضاء بعد مرور ثلاثة أسابيع.

وفي تقديرك الشخصي، هل تتبع هذه الشركة سياسة حل المشكلات أم البحث عنها (مع الأخذ في الاعتبار أننا عادة ما نجد ما نتوقع أن نجده)؟

الأوامر الضمنية

ترتبط ظاهرة التنويم المغناطيسي اللاإرادي أو الأوامر الضمنية – غير المدركة على مستوى الوعي – (انظر الفصل الثامن) ارتباطًا وثيقًا بلوائح الجزاءات المطبقة في العمل. ولنتأمل المثال التالي:

بعد أن عنف المدير الموظف على أحد الأمور، توجه إليه قائلاً: "إذا تكرر هذا مرة أخرى، سيعد جرمًا شنيعًا وسيكون رد فعلي مناسبًا له".

يبدو هذا التحذير مباشرًا، ولكنه يحمل بين طياته بعض الرسائل السلبية غير المباشرة، مثل:

- "نظرًا لأنني حذرتك من قبل، فإنني لا أثق في قدرتك على التعلم من هذا الموقف" (يتضمن هذا الكلام حكمًا ضمنيًا أصدره المدير على الموظف).

- "يجب أن أستمر في مراقبة هذا الشخص؛ لأنني أتوقع منه أن يرتكب بعض الأخطاء مرة أخرى" (في هذه الجملة، يحدد المدير بجدية نظرته المستقبلية للموظف).
- "تصرف بالطريقة التي أتوقعها منك؛ اذهب وارتكب بعض الأخطاء مرة أخرى" (استنادًا إلى أن دور المدير يتمثل في إعطاء الأوامر، أصبح هذا التحذير أمرًا ضمنيًا يوجهه المدير إلى الموظف).

علاوة على ذلك، تضيف هذه الرسائل قوة إلى العبارات سابقة الذكر؛ لأنها تعد أوامر "ضمنية" (أي رسائل مشار إليها ضمنيًا وغير مذكورة صراحةً). وبالتالي فإنها لا تسمح لنا بعقد مناقشة صريحة ومباشرة للتعرف على مدى صحتها.

التعاملات السلبية في الإدارة

من الجدير بالذكر أيضًا أن السلوكيات العدوانية ــ في أي شكل كانت ــ تستند إلى بعض المثيرات الضمنية غير المدركة. ويعني هذا أن هذه السلوكيات تصدر دومًا عن إحساس الشخص العدواني (غير المدرك على مستوى الوعي) بالعجز والضعف وخوفه من فقدان السيطرة على زمام الأمور وليست رغبته الحقيقية في أن ينزل العقاب بالشخص الذي يضطهده ويجعله يشعر بالمعاناة.

علاوة على ذلك، ربما يجدر بأصحاب العمل الذين يؤيدون سياسة "استعراض العضلات المفتولة" أو يسمحون بتطبيق أساليب الاضطهاد ــ متضمنة فرض لوائح الجزاءات بالغة الصرامة والتشدد ــ أن يأخذوا في اعتبارهم العواقب السلبية لهذه السياسة العدوانية على أداء الموظفين. فقد يؤدي هذا إلى أن:

- يلجأ الموظفون إلى بعض أنماط السلوك "التقليدية التي ثبتت فعاليتها" في العديد من المواقف (الأمر الذي قد يؤثر سلبًا على مهاراتهم الإبداعية وقدرتهم على التغير).
- يواجه الموظفون بعض الصعوبات في استكشاف أبعاد العلاقات والتعاملات في مكان العمل (الأمر الذي قد يؤدي إلى تفكك أنشطة الشركة).

- يعاني الموظفون من بعض القصور في الذاكرة ومهارات التفكير "الأكثر عقلانية" (الأمر الذي قد يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء الشركة).
- يميل الموظفون إلى المبالغة في الاستجابة إلى الأحداث التي تقع في مكان العمل (الأمر الذي قد يؤثر سلبًا على العلاقات التي تربط بين الموظفين بعضهم البعض، وبين العملاء والموظفين، وكذلك بين الموظفين والإدارة العليا في الشركة).

بإيجاز شديد، لا تعد السلوكيات العدوانية غير مقبولة أخلاقيًا فحسب، ولكنها قد تمثل تهديدًا فعليًا لقدرة الشركة على التنمية والاستمرار، على المدى الطويل.

الفصل الثامن عشر

مهارات تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء

من الجلي أن المقابلات السنوية ونصف السنوية المتعلقة بعملية تقييم الأداء تخدم احتياجات الشركة وموظفيها على حد سواء عندما تشير النتائج إلى أن تصبح العمالة أكثر طموحًا وحماسةً وعندما يُعرف جيدًا كيف يمكن أن يرفع كل شخص مستوى أدائه؛ ومن ثم إنجازاته في السنة القادمة.

ومن غير المثير للدهشة أنه، في العديد من الشركات، تجرى هذه المقابلات المتعلقة بعملية تقييم الأداء بطريقة سلبية؛ حيث تحاط بمشاعر الخوف والغموض والارتياب.

في عمليات تقييم الأداء الفعالة، يشعر طرفا المقابلة في النهاية بأن كليهما قد استفادا منها.

يتمثل أحد العوامل الرئيسية التي تحكم هذه العملية في قدرة الشخص القائم على عملية التقييم على تحديد هدف واضح (انظر الفصل الخامس)، حيث يتم تقييم الأداء مقارنة ببعض التوقعات المحددة التي يفهمها كلا الطرفين.

التصورات والتوقعات

توجد تجربة معروفة عن المدرسين تعكس بوضوح كيف تشكل أهدافنا بواسطة تصوراتنا وتوقعاتنا الشخصية (انظر الفصل الثالث).

تتمثل هذه التجربة في الآتي: تم إعلام المدرسين بأن مجموعة من الطلاب الجدد إما يعدون أكثر ذكاءً وتحمسًا للتعلم من غيرهم أو أكثر تكاسلاً وحماقةً. وقد اختيرت مجموعتان متكافئتان من الطلاب تتمتعان بمستوى متوسط في الآراء والقدرات.

وبالفعل، أوضح المدرسون، الذين أخبروا بأنهم يتعاملون مع بعض الطلاب الذين يفوق أداؤهم المستوى المتوسط، في تقاريرهم أن الطلاب يجتهدون في تحصيل دروسهم ويحصلون على درجات أعلى من المستوى المتوسط. ومن ناحية أخرى أكد المدرسون الذين اعتقدوا أنهم يتعاملون مع مجموعة من الطلاب مثيري الشغب أن سلوكهم يعد دون المستوى المتوسط بكثير، على المستوى الشخصي والأكاديمي.

وتتمثل النتائج التي يصعب توقعها في أن العديد من الطلاب الذين زعم البعض أن أداءهم يفوق المستوى المتوسط بدءوا بالفعل يحصلون على درجات أعلى من المستوى المتوسط، في حين تدهور أداء المجموعة التي زعم أن أداءها أقل من المستوى المتوسط دون مستواهم الفعلي.

إذا بحثت عن أخطاء الناس، فيقينًا أنك ستجد الكثير من السلوكيات السلبية التي تستحق النقد؛ حيث إن الكمال ليس من صفة البشر.

أما إذا بحثت عن السمات الجيدة في الناس، فيقينًا أنك ستجد الكثير من السلوكيات الإيجابية التي تستحق التقدير والثناء؛ حيث إن معظمنا لا يدخر وسعًا في استغلال المهارات والقدرات التي يتمتع بها.

الأسلوب الإيجابي في تقييم الأداء

كما أوضحنا من قبل، يجب أن تبنى عملية تقييم الأداء الفعالة على بعض الأهداف الإيجابية المحددة التي تتناسب مع قدرات الشخص، مع العزم على رفع مستوى أدائه في المستقبل بدلاً من التركيز على أخطائه السابقة.

وتأكيدًا على إحدى النقاط الموضحة في الفصل السابق، تنطبق المبادئ الثلاثة التالية على كل السلوكيات البشرية:

١-كل فعل ينفذ بحسن نية.

٢-يملك كل شخص جميع القدرات التي يحتاجها.

٣- لا يستطيع الناس (بطريقة موجهة وواعية) إلا استخدام القدرات التي يدركون أنهم يملكونها ويعرفون كيفية استغلالها.

ويمكن التوسع في توضيح المبادئ الثلاثة كالآتي:

- نادرًا ما يتعمد الأشخاص الذين يتمتعون بحالة نفسية مستقرة الإخفاق في عملهم أو إثارة المشكلات. لذا، تعد عمليات تقييم الأداء التي تعتمد على معاينة مستويات أداء الشخص في السنة الماضية من أجل الوقوف على أخطائه عقيمة للغاية، في أفضل الأحوال. وفي الحالات الأسوأ، يهدف تقييم الأداء من هذا النوع إلى توجيه النقد إليه دون تقديم أي اقتراحات ملموسة لتحسين الأداء.

تتمثل أكثر الاستجابات واقعيةً تجاه السلوكيات غير المرغوب فيها في البحث عن الهدف الإيجابي الذي يكمن خلفها وإرشاد الشخص للوصول إلى هدفه بطريقة أكثر فعالية من خلال مساعدته في التعرف على المزيد من الخيارات المتاحة له.

- ينوط المدير بمهام الإدارة، مع التأكد من أن مرءوسيه يتمتعون بالقدرات والمهارات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم. وعادةً ما يكون الفرق بين المدير الجيد والسيئ كالاختلاف البسيط بين:

أ- الافتراض بأن الموظفين يجب أن يكونوا "على دراية" بمجريات الأمور "أكثر من ذلك"

و

ب- مساعدة كل موظف بأية طريقة ممكنة لتحقيق هذا الهدف

ويُعد هذا الاختلاف ضروريًا لنجاح الأعمال.

ومن المثير للدهشة أن بعض الشركات تستخدم الآن نتائج تقييم أداء الموظفين كوسيلة لتقييم أداء مديريهم.

- يعبر امتلاك قدرة بعينها وإدراك أنك تملك هذه القدرة والتعرف على كيفية استغلالها عن ثلاث حالات منفصلة. وتتضمن عملية تقييم الأداء الفعالة الآتي:

- تحديد القدرات والمهارات التي يحتاجها الموظف لتنفيذ المهام المنوطة به، بالإضافة إلى أي من القدرات التي يود أن يكتسبها (وتتعلق بطريقة أو بأخرى بمجال العمل[١])
- اكتشاف القدرات التي لا يدري الموظف أنه يملكها بالفعل
- وضع خطة بناءة تتيح للموظفين الفرصة "لاكتساب" بعض القدرات الإضافية، متضمنة الخبرات المهنية المكتسبة والدورات التدريبية الرسمية ومهارات التعلم الذاتي، إلخ

بإيجاز، تكمن الحقيقة في أن الأشخاص يحققون نجاحًا باهرًا في عملهم عندما يتلقون بعض المساعدة والتشجيع وتتاح لهم الفرصة للنجاح في المقام الأول.

(١) أوضحت العديد من الدراسات أنه يمكن رفع مستويات أداء الموظفين عن طريق حثهم على التعلم بصفة عامة – وليس فقط دراسة الموضوعات التي ترتبط ارتباطًا مباشرًا بالنشاط الرئيسي للشركة.

الفصل التاسع عشر

التحفيز والتشجيع

برامج المعالجة الذهنية

> "منذ سنوات مضت، توصل مديري الذي كان يحضر بعض جلسات العمل الجماعية التي تهدف إلى تعزيز المهارات الشخصية إلى أنه لا يمكن تحفيز الآخرين على العمل وأية محاولة في هذا الشأن تعد إهدارًا للوقت".

ومما لا شك فيه، يشتمل هذا الرأي على بعض الجوانب الصحيحة والأخرى الخاطئة.

من الناحية الأولى، إذا كان تحفيز الآخرين يعني المبالغة في تحميسهم وتشجيعهم ليواصلوا العمل لأطول فترة ممكنة دون طلب أية مساعدة، فإنه بالفعل من غير الممكن تحفيز الآخرين على العمل.

ومن ناحية أخرى، إذا كنت تقصد بكلامك التعرف على الأشياء التي من شأنها أن تملأ الآخرين بالحماس وتلك التي تجعلهم يفقدون اهتمامهم بالعمل؛ حتى تتمكن من تشجيعهم على اتباع أو تجنب سلوك بعينه، فإنه من الممكن قطعًا تحفيز الآخرين على العمل. فكل ما نحتاجه هو التعرف على نوعية برنامج المعالجة الذهنية الذي يستخدمه الشخص في موقف بعينه، ثم تحديد طريقة التواصل معه وفقًا له.

توضح برامج المعالجة الذهنية، شأنها في ذلك شأن معظم الأفكار المتضمنة في نظرية البرمجة اللغوية العصبية، أننا ننشئ أفضل التعاملات والعلاقات عندما نتعامل مع الناس كما هم ــ وليس حسب الصورة التي ينبغي أن يكونوا عليها.

في هذا الفصل، سنعرض لستة من أكثر أنواع برامج المعالجة الذهنية شيوعًا في الاستخدام، بالإضافة إلى السلوكيات النموذجية التي سبق توضيحها في الفصل الحادي عشر.

السعي تجاه أو بعيدًا عن الهدف

عندما يقول شخص "إنني أرغب/لا أرغب في فعل هذا؛ لأن ..."، يتعين الإنصات إلى الكلمات التالية جيدًا؛ حيث إنها ستخبرك ما إذا كان دافع هذا الشخص (في هذا الموقف المحدد) الحصول على النتائج المذكورة في الجملة أو تجنبها.

يفكر الشخص الذي يرغب في تحقيق بعض الأهداف بإيجابية عن طريق تحديد الأشياء التي يرغب في تحقيقها. ففي البداية، يتصور الشخص هذا الهدف في عقله ويتحرك مباشرة – بطريقة أو بأخرى – تجاه تحقيقه. وإذا بالغ هذا الشخص في تحفزه واندفاعه نحو الهدف، فقد يبدو عدوانيًا ومتبلد الإحساس أكثر من كونه واثقًا من نفسه وحريصًا على تحقيق هدفه.

ومن ناحية أخرى، يفكر الشخص الذي لا يسعى لتحقيق أهدافه بسلبية؛ حيث يركز على الأشياء التي لا يرغب في تحقيقها. كما أنه يتبنى اتجاهًا أكثر وضوحًا في تعامله مع الأشياء التي يحاول تجنبها عن الأخرى التي يرغب في تحقيقها. وقد يؤدي عجزه عن التعبير عن أية رغبة إيجابية في نفسه إلى فشله في تحديد أي هدف (انظر الفصل الخامس).

ولأغراض التحفيز، يحتاج الشخص الذي يسعى لتحقيق أهدافه إلى من يرشده إلى الاتجاه الصحيح ويعطيه مطلق الحرية في التصرف (مع الحرص على مراقبة تصرفاته من آن لآخر لضمان التزامه الطريق الصحيح).

كذلك، يمكن تحفيز الأشخاص الذين يركزون على الأشياء التي يجب أن يتجنبوها بأساليب التهديد والوعيد، غير أنه يجب ألا نبالغ في استخدام مثل هذه الأساليب حتى لا يصابون بالخوف والهلع من تنفيذ أي شيء على الإطلاق.

حرية الاختيار أو التقيد بالإجراءات

كما توحي الكلمات، ينجح الأشخاص الذين يتبنون مبدأ حرية الاختيار في المواقف التي تتاح لهم فيها الحرية الكاملة في الاختيار، في حين يفضل الأشخاص الذين يتبنون مبدأ التقيد بالإجراءات اتباع خطط العمل التي سبق تجريبها وثبتت فعاليتها في نجاح العمل.

يتمتع العديد من الأشخاص الذين يتبنون مبدأ حرية الاختيار بمستويات عالية من مهارات الإبداع التي ربما يجدون صعوبة في السيطرة عليها. كما أنهم يمقتون اتباع بعض الإجراءات المحددة، ويؤثرون شق طريقهم بأنفسهم في أحد الاتجاهات مع احتمال التحول إلى بعض الاتجاهات الأخرى المتاحة أمامهم.

أما بالنسبة للأشخاص الذين يتبنون مبدأ التقيد بالإجراءات، فإنهم يؤثرون اتباع الإجراءات المعمول بها وخطط العمل المحددة بوضوح. وعلى النقيض من الأشخاص الذين يتبنون مبدأ حرية الاختيار، يشعر هؤلاء الأشخاص بالتشتت في حالة توافر العديد من الاختيارات أمامهم، ولكنهم يفضلون اتباع سياسة محددة ـ إذا اتيحت لهم فرصة الاختيار، بغض النظر عن عواقبها. ويعد الأشخاص الذين يتبعون مبدأ "التقيد بقواعد العمل" صورة أكثر تشددًا من الأشخاص الذين يتبنون مبدأ التقيد بالإجراءات. كما يعد المثال الذي سبق ذكره في الفصل الثالث بشأن اعتقاد "بوب" الشخصي بضرورة توحيد طريقة التنسيق في عرض المحاضرات نموذجًا مثاليًا للأشخاص الذين يتبنون مبدأ التقيد بالإجراءات في هذا الموقف بعينه.

لا يحتاج الأشخاص الذين يفضلون مبدأ حرية الاختيار إلى أي تحفيز؛ حيث تمثل مهارات التحفيز الذاتي واحدة من سماتهم الإيجابية الرئيسية، ولكنهم في الوقت نفسه بحاجة إلى فرض رقابة مشددة (ولكن غير ملحوظة) عليهم لضمان التزامهم الطريق الصحيح.

يعد أفضل السبل لتحفيز الأشخاص الذين يتبعون مبدأ التقيد بالإجراءات هو إعطاءهم تعليمات مفصلة والحد من الخيارات المتاحة أمامهم والثناء على قدرتهم على الالتزام بتطبيق الإجراءات المحددة.

سياستا التعامل مع المشكلات قبل وبعد وقوعها

يتمتع الأشخاص الذين يتبنون سياسة التعامل المسبق مع المشكلات المتوقعة بمستويات عالية من مهارات التحفيز الذاتي ويحرصون دومًا على أن يتقدموا زملاءهم بخطوة. ومن الجانب الآخر، يتمثل أحد عيوبهم في أنهم عادةً ما يتجاهلون عمليتي التحليل والتخطيط اللازمتين لاتخاذ القرارات المهمة.

بالإضافة إلى ذلك، عادةً ما يجذب الأشخاص الذين يؤيدون سياسة التعامل مع المشكلات بعد وقوعها انتباه الناس إليهم لولعهم الشديد بجمع المعلومات والتخطيط الدقيق قبل اتخاذ أية خطوة للأمام. وأحيانًا ما يتصرف الأشخاص الذين يتبنون مبدأ التقيد بالإجراءات بهذه الطريقة؛ لأنهم يؤثرون اتباع الخطط المحددة. علاوة على ذلك، يلجأ مؤيدو سياسة التعامل مع المشكلات بعد وقوعها إلى أنشطة التخطيط وجمع المعلومات كوسيلة لإرجاء اتخاذ أي إجراء؛ فقد تتغير الأمور من تلقاء ذاتها ولا يضطرون إلى اتخاذ أي إجراء على الإطلاق. (عادةً ما يتصرف هؤلاء الأشخاص بهذه الطريقة؛ كي يتجنبوا تحمل أية مسئولية أو التزام وليس لكونهم أشخاصًا متكاسلين).

يحتاج مؤيدو سياسة التعامل المسبق مع المشكلات إلى القليل من التحفيز — شأنهم في ذلك شأن الأفراد الذين يتبنون مبدأ حرية الاختيار، على الرغم من أنهم قد يفقدون اهتمامهم بالموضوع إذا قوبلت مبادراتهم بالرفض أو النقد اللاذع. فضلاً عن ذلك، يحسن مؤيدو سياسة التعامل مع المشكلات بعد وقوعها التصرف في المواقف الجماعية؛ حيث يتحملون بالكاد أية مسئولية شخصية، وكذلك عندما يعرفون المهام المطلوبة منهم وما الغرض من تنفيذها.

مما لا شك فيه، لا يعد اتباع سياسة التعامل المسبق مع المشكلات بمثابة الاختيار الأفضل في كل موقف. ويمقت مؤيدو هذه السياسة شغل الوظائف التي تعتمد على تلقي طلبات العملاء وتقديم الدعم إليهم (مثل العمل في مكاتب تقديم المساعدة الفنية).

أدلة الإقناع

ما نوع الأدلة التي قد تقتنع بها؟ إذا وددت أن أبيع لك أحد الأشياء أو أشجعك على اتخاذ إجراء بعينه، كيف يمكنني أن أعرض عليك وجهة نظري؟

نعرض فيما يلي لأربع طرق رئيسية لجمع/عرض الأدلة، غير أن "الطريقتين الأولى والثانية تعدان — حتى الآن — الأكثر استخدامًا على الإطلاق:

- **الطريقة المرئية:** يجب أن يكون الشخص قادرًا على رؤية المعلومات بعينيه؛ لكي يقتنع بها (ينطبق هذا على نحو ٥٥ ٪ من الأشخاص في مجالات العمل).

- **الطريقة السمعية:** يجب أن يكون الشخص قادرًا على الاستماع إلى الدليل في أحد العروض التقديمية أو الاقتراحات الشفهية المباشرة أو غيرها من الطرق الأخرى (ينطبق هذا على نحو ٣٠ ٪ من الأشخاص العاملين).
- **الطريقة العملية:** يجب أن يعرض الدليل بطريقة تمكن الشخص من تجريب المنتج أو الخدمة "عمليًا" (ينطبق هذا على نحو ١٢ ٪ من الأشخاص العاملين).
- **الطريقة المقروءة:** يجب أن يقدم الدليل في شكل مكتوب أو مطبوع حتى يتمكن الشخص من قراءته لنفسه (ينطبق هذا على نحو ٣ ٪ من الأشخاص العاملين).

تبدو هذه الطرق الأربع ـ التي تتطابق في كثير من جوانبها مع عمليات اتخاذ القرارات ـ غاية في الوضوح، كما أنها ترتبط ارتباطًا وثيقًا بأساليب التفكير الأساسية التي سبق وأن تناولناها في الفصلين الخامس والخامس عشر. ويهتم الجانب الآخر، ولكن الأقل وضوحًا، من هذه العملية بعدد المرات التي يُستلزم أن يتم فيها تقديم الأدلة بطريقة محددة لتبدو مقنعة.

عدد المرات اللازمة لفحص أدلة الإقناع

كم مرة تحتاج إلى رؤية دليل لكي تقتنع بصحة الأمر؟ فعلى سبيل المثال، إذا كنت تفكر في استثمار أموالك في أحد المشروعات، كم مرة ستحتاج إلى الاطلاع على تفاصيل المشروع لتقتنع بأنه يعد استثمارًا جيدًا لأموالك؟

بالنسبة لبرنامج المعالجة الذهنية هذا، كما في أدلة الإقناع سابقة الذكر، توجد أربع مجموعات رئيسية يتم من خلالها فحص أدلة الإقناع:

- **الاطلاع السريع على الأدلة:** يستطيع الأشخاص الذين ينتمون إلى هذه المجموعة أن يتخذوا قراراتهم في وقت لا يذكر، وعادةً بالاستناد إلى مجموعة ضئيلة جدًا من المعلومات.
- **كثرة الاطلاع على الأدلة:** يحتاج الأشخاص الذين ينتمون إلى هذه المجموعة إلى رؤية الأدلة عدة مرات، ويختلف العدد المحدد للاطلاع على الأدلة (عادةً أقل من عشر مرات) وفقًا لطبيعة الشخص والموقف.

- **الاطلاع المستمر على الأدلة:** لا يقتنع الأشخاص الذين ينتمــون إلــى هـ المجموعة اقتناعًا تامًا بأي من الأشياء، لذا فإنهم يحتاجون إلى دليل دائم يثبت لهم صحة قرارهم.
- **تكرار الاطلاع على الأدلة لبعض الوقت:** يحتاج الأشخاص الذيـــن ينتمـو إلى هذه المجموعة إلى الاطلاع المتكرر على الأدلة على مدى فترة محـ من الوقت وليس في عدد محدد من المواقف. وفي هذه المجموعـــة أيضـ تختلف هذه الفترة طبقًا لطبيعة الشخص والموقف.

ملاحظة جوانب التشابه أو الاختلاف

انظر إلى الشكل الموضح فيما يلي، وبأقصى سرعة قـــدر الإمكـــان وقبـــل أن تواصل القراءة، اكتب وصفًا موجزًا يوضح كيفية ترابط الأشكال.



يلاحظ بعض الأشخاص أن الأشكال الثلاثة متماثلة تمامًا، مع مراعاة أن المثلث الذي يتوسط المثلثين الآخرَين يبدو معكوسًا. بالنسبة للأشخاص الذين يؤيدون مبـ التشابه، تعد جوانب التشابه التي يرونها في العديد من الأشياء المحيطة بهم أكـ أهمية من الأخرى المختلفة، بالرغم من أنهم قد يلاحظونها فيما بعد.

ومن ناحية أخرى، تسترعي جوانب الاختلاف انتباه الأشخاص الذين يؤيـــدو مبدأ الاختلاف قبل أي شيء آخر، حتى إذا أقدموا على ملاحظة جوانب التشابه فيـ بعد. وقد يصف هؤلاء الأشخاص الأشكال الثلاثة كالآتي: "تتجه قمة اثنيـــن مـ المثلثات إلى أعلى، في حين تتجه قمة المثلث الذي يتوسطهما إلـــى أســفل (أي الأشكال الثلاثة مثلثات)."

يوجد أسلوب ثالث في الملاحظة، ولكنه غير شائع نسبيًا. ويتمثل هذا الأسلوب فـــي أن يلاحظ الأشخاص شكل الـــ V الذي يتوسط المثلثين قبل أن يروا أي شيء آخر.

ويمكن وصف الأشخاص الذين ينتمون إلى مبدأي التشابه والاختلاف بالاستعانة بالعناوين الخمسة الرئيسية التالية:

١- ملاحظة جوانب التشابه

٢- ملاحظة جوانب التشابه مع القدرة على ملاحظة جوانب الاختلاف على حد سواء

٣- اتجاه غير واضح في ملاحظة الأشياء

٤- ملاحظة جوانب الاختلاف مع القدرة على ملاحظة جوانب التشابه على حد سواء

٥- ملاحظة جوانب الاختلاف

وبالنسبة لعملية التحفيز، يكاد لا يهتم الأشخاص الذين يؤيدون مبدأ التشابه بمفهومي التجديد أو الإبداع في حد ذاتهما. كما أنهم يستجيبون تلقائيًا إلى الأشياء المتطابقة والمعايير والطرق التقليدية في تنفيذ الأشياء، إلخ.

أما بالنسبة لفئة الأشخاص الذين ينتمون إلى مبدأ الاختلاف والفئتين الأخريين اللتين تجمعان بين مهارات ملاحظة جوانب التشابه والاختلاف، فإنهم يميلون إلى مفاهيم "التجديد" و"الحداثة" و"التقدم" و"الارتقاء" (حاول أن تشاهد إعلانات التليفزيون بينما تأخذ في اعتبارك هذه المفاهيم). كلما اقتصر اهتمامك على ملاحظة جوانب الاختلاف، زاد انتباهك إلى ملامح الحداثة والابتكار.

أما بالنسبة للفئة الأخيرة (التي لاحظت حرف الـ V الذي يتوسط المثلثين)، فإنها تعد أكثر تفردًا وتميزًا في آرائها؛ حيث لا يقتصر اهتمامها على ملاحظة جوانب التشابه والاختلاف فحسب. ولمزيد من الدقة، تختلف رؤية هؤلاء الأشخاص وفقًا لقدراتهم العقلية "المختلفة".

الاحتكام إلى الآراء الشخصية أو آراء الآخرين

من الجدير بالذكر أن برنامج المعالجة الذهنية هذا يعرف أيضًا ببرنامج "الإطار المرجعي لتقييم الأداء[١]". ويهتم هذا البرنامج بالطريقة التي يحكم بها الناس على أفعالهم. فإذا سألت أحد الأشخاص: "كيف تعرف أنك قد أتقنت عملاً ما؟"،

(١) يتمثل في المعلومات والخبرات والمعتقدات التي يستخدمها الشخص في استيعاب الأشياء وتقييمها.

ما؟"، ربما يجيبك بأنه يحكم على أفعاله من خلال ردود أفعال الآخرين (مثل تأثير ضغوط الأصدقاء على أداء الشخص) أو أنه يتمتع ببعض المهارات الشخصية التي يحكم من خلالها على أدائه.

تعد هاتان الطريقتان في تقييم الأداء جزءًا من مجال أكثر توسعًا يتضمن على الأقل الخيارات الخمسة التالية:

١- الاحتكام إلى آراء الآخرين

٢- الاحتكام إلى آراء الآخرين بجانب الآراء الشخصية

٣- الموازنة بين الآراء الشخصية وآراء الآخرين

٤- الاحتكام إلى الآراء الشخصية إلى جانب آراء الآخرين

٥- الاحتكام إلى الآراء الشخصية

يسهل تحفيز الأشخاص الذين يميلون إلى الاحتكام إلى آراء الآخرين، نسبيًا حيث إن موافقة أو رفض من حولهم تؤثر تأثيرًا مباشرًا على إدراكهم ما إذا كانوا يتقنون عملهم أم لا. وبالفعل، أحيانًا ما يبالغ هؤلاء الأشخاص في استجابتهم لأنهم عادةً ما يفسرون كلام الآخرين، حتى اقتراحاتهم وتساؤلاتهم البسيطة، على أنها أوامر موجهة إليهم.

من ناحية أخرى، يقتصر اهتمام الشخص الذي يحتكم إلى آرائه الشخصية على رؤيته الخاصة للأمور. ففي الوقت الذي يفسر فيه الشخص الذي يحتكم إلى آراء الآخرين كلامهم كأوامر، يستمع الشخص الذي يحتكم إلى آرائه الشخصية إلى كلام الآخرين، حتى الأوامر المباشرة التي يوجهونها إليه، كمجرد معلومات وربما يصعب تحفيز هذه الفئة من الأشخاص إذا لم يصغ المتحدث كلامه بالأسلوب الصحيح (انظر السلوكيات النموذجية الموضحة في نهاية هذا الفصل).

أساليب الإقناع

في حديثنا عن عملية التحفيز، من الجدير بالذكر أن نوضح أيضًا أن جميع أساليب المراوغة والتحايل على الآخرين تفشل عاجلاً أم آجلا.

وقد تأتي الإرشادات الأساسية الموضحة في هذا الفصل بنتائج فعالة فحسب إذا استخدمت لمصلحة الشخص الذي يتم تحفيزه وكذلك الشخص أو الشركة القائمة على عملية التحفيز. ويتمتع الأشخاص الذين يعملون في وكالات الإعلان – على سبيل المثال – بخبرة كبيرة في مجال استخدام برامج المعالجة الذهنية المختلفة لجذب انتباه العملاء إلى المنتجات التي يروجونها. وعلى الرغم من أن الإعلانات – حتى أكثرها تطورًا وجذبًا للانتباه – يكون تأثيرها محدودًا ومؤقتًا عندما تتظاهر بأنها تقدم الاحتياجات الفعلية للعميل، فإنها مصممة في المقام الأول لترويج منتجات الشركات المصنعة المتغيرة من وقت لآخر.

السلوكيات النموذجية

عادةً ما تؤثر العبارات المحفزة أو المثبطة تأثيرًا قويًا على الأفراد العاملين؛ لأنها مألوفة ومتعارف عليها. ويمكن أن يتعلم الشخص أساليب التعبير عن السلوكيات النموذجية في مرحلة الطفولة ويواصل استخدامها طوال حياته، دون أن يتساءل ما إذا كانت لا تزال تحتفظ بتأثيرها الفعال على من حوله أم لا.

وسنعرض فيما يلي لأحد التدريبات التقليدية للتعرف على أساليب التعبير عن السلوكيات النموذجية وكيفية التعامل معها، بالإضافة إلى تدريب سمعي مماثل على كيفية التعامل مع المعلومات الخاطئة التي نتلقاها في الفصل العشرين. وتتمثل أساليب التعبير عن السلوكيات النموذجية الأكثر استخدامًا في الآتي:

- يمكن أن – لا يمكن أن
- تستطيع أن – لا تستطيع أن
- يجب أن – يجب ألا
- يتحتم عليك – لا يتحتم عليك
- من الضروري – من غير الضروري
- تحتاج إلى – لا تحتاج إلى
- ينبغي أن – ينبغي ألا

- من الممكن ــ من غير الممكن
- يتعين أن ــ يتعين ألا
- يمكنك أن تفعل كذا ــ لا يمكنك أن تفعل كذا

من الجلي أنه يمكنك استخدام هذه الأساليب في تحفيز الأشخاص فحسب إذا كنت تعلم بالفعل نوع الأسلوب (الأساليب) الذي يمثل أهمية كبيرة بالنسبة لـــهم. ومن الجدير بالذكر أنه يمكنك التعرف على هذا الأسلوب بسهولة والتعرف كذلك على الكثير من المعلومات الخاصة بهؤلاء الأشخاص إذا استمعت ببساطة إلى نوع الكلمات التي يستخدمونها في حديثهم. فعلى سبيل المثال، إذا اقترحت اتخاذ إجراء محدد وكانت الإجابة على اقتراحك كالآتي: " إنني لا أعتقد هذا؛ يبدو أنه من غير الممكن تنفيذ هذا"، يمكنك أن ترد عليهم قائلاً: "ولكننا يجب أن ننفذ هذا الإجراء" أو "حسناً، إنني أعتقد بالفعل أنه ينبغي عليكم تنفيذ هذا الإجراء." وتتمثل إحدى الإجابات الأكثر فعالية في: "حسناً، إنني أفهم الأسباب التي جعلتكم تعتقدون بأنه من غير الممكن تنفيذ هذا الإجراء بالنسبة لبعض الأشخاص، ولكن بالنسبة لكم أعتقد أنه من الممكن تنفيذه."

برامج المعالجة الذهنية في الشركات

من الجدير بالذكر أنه يمكن إنشاء برامج المعالجة الذهنية شأنها في ذلك شأن الأسس التي تستند إليها ثقافة الشركة. وهكذا، إن الشركة التي سيصعب عليها ابتكار أساليب جديدة في إدارة الأعمال يمكن أن تنحصر في مبدأ التقيد بالإجراءات. ومن ناحية أخرى، إن الشركة التي تتمتع بمستويات عالية من المهارات الإبداعية ولكنها لا تستطيع أن تحافظ على بقائها، تبالغ في اتباع مبدأ حرية الاختيار. وبالمثل، عادةً ما تتبنى الشركات التي تركز على تطوير المهارات الشخصية لموظفيها سياسة السعي لتحقيق الأهداف، في حين تبالغ الشركات التي لا تركز على تحقيق أهدافها في فرض إجراءات الحماية على نفسها.

الفصل العشرون

المفاوضات

نوعا المفاوضات

تنقسم المفاوضات إلى نوعين: الأول، يتعلق بتحقيق بعض الأهداف الكبيرة، مثل محادثات الحد من التسلح التي عقدت بين الولايات المتحدة وروسيا (الاتحاد السوفيتي سابقًا). أما النوع الثاني، فيتعلق ببعض الأهداف الصغيرة، مثل مناقشة ما إذا كان يمكنك أن تزود المصروف الشخصي لطفلك أم لا.

وما دام أحد أطراف الاتفاق يرغب في الحصول على شيء من الطرف الآخر، وأن كلا الطرفين يرغبان في مناقشة القضايا بنية التوصل إلى اتفاق في النهاية، فإن هذا يمثل القاعدة الأساسية للمفاوضات.

يمكن تقسيم عملية المفاوضات إلى الخطوات الخمس التالية:

- تحديد الموقف الشخصي
- تقدير موقف الطرف الآخر
- التفاوض
- إبرام الاتفاق
- تقييم النتائج

بعبارة أخرى، يستهل أي مفاوض جاد عملية المفاوضات كالآتي:

- تحديد موقفه الشخصي (الخطوة الأولى)
- تقدير الموقف الذي يحتمل أن يتخذه الطرف الآخر (الخطوة الثانية)

تعقب هاتان الخطوتان التمهيديتان عقد المفاوضات الفعلية (الخطوة الثالثة)، ثم اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان يمكن التوصل إلى اتفاق أم الاتفاق على إنهاء عملية المفاوضات (الخطوة الرابعة). وأخيرًا، تأتي مرحلة تقييم النتائج المترتبة على المفاوضات (الخطوة الخامسة).

فيما يلي عرض شامل للخطوات الخمس لإبرام المفاوضات:

تحديد الموقف الشخصي

تتمثل المبادئ الأساسية التي تحكم استراتيجيات التفاوض الجيدة في تحديد أهدافك الشخصية بدقة. ولا تقتصر عملية تحديد الأهداف على تعريف الأهداف التي ترغب في تحقيقها، ولكن الجوانب التالية أيضًا:

١- تحديد أهم الأهداف التي تحلم بتحقيقها

٢- تحديد الأهداف التي تتوقع أن تحققها (نسبيًا)

٣- تحديد أقل النتائج التي يمكنك تقبلها

في واقع الأمر، يمكنك أن تصيغ الخطوة الثالثة بطرق مختلفة لكي تتمكن من تقبل نتيجة المفاوضات. عادةً ما يشار إلى هذه المواقف بأفضل الحلول البديلة للتوصل إلى اتفاق بالتفاوض أو أفضل الحلول البديلة لعدم الاتفاق.

تقدير موقف الطرف الآخر

من المهم أيضًا في عملية التفاوض الإلمام بالموقف أو المواقف التي من المحتمل أن يتبناها الطرف الآخر. فإذا كنت تتعامل مع طرف واجهته من قبل، فإن هذه المهمة يجب أن تكون سهلة نسبيًا. أما في حالة التعامل مع طرف تجهله تمامًا، تمثل عملية تخمين المواقف التي من المحتمل أن يتبناها أهمية كبيرة من شأنها أن تساعدك في اختيار ردود أفعالك.

وعلى الرغم من ذلك، في كلتا الحالتين، يجب أن تأخذ في اعتبارك أنه لا يمكنك أن تتأكد تمامًا من الإجراء الذي سيتخذه الطرف الآخر حتى يتخذه بالفعل. ومهما كانت الأفكار التي توصلت إليها، كن متأهبًا لاستبعاد أي منها ـ إذا استلزم الأمر، ما أن تبدأ المفاوضات. ويعد هذا أحد المواقف الحاسمة التي يفترض فيها أطراف المفاوضات أن الشخص (أو مجموعة الأشخاص) الذي يتاح له أكبر عدد من الخيارات من المحتمل أن يتوصل إلى نتيجة مرضية

عملية توفيق الأهداف

تتمثل أكثر المفاوضات نجاحًا في تلك التي يتعاون طرفاها معًا من أجل التوصل إلى حل مرضٍ للطرفين.

ومن أجل التوصل إلى هذه النتيجة، تحتاج إلى إنشاء مستويات كبيرة من علاقات الاحترام المتبادل مع الأطراف الأخرى (انظر الفصل السادس). بعد ذلك، يمكنك أن ترفع شعار التعاون والمشاركة بدلاً من الاستعداد لشن حرب على الطرف الآخر. ربما تعد هذه فكرة جديدة بالنسبة لبعض الأشخاص، ولكن إذا نجحت بالفعل في إنشاء علاقة الاحترام المتبادل مع الأطراف الأخرى، تثبت فعالية هذه الطريقة في التوصل إلى حل مرضٍ.

يمكن تطبيق عملية "توفيق الأهداف"[١] هذه عندما يتفق الطرفان على أنْ يجعلا إحدى المصالح المشتركة بينهما أساسًا للمفاوضات. وربما يكون من الضروري البدء بمناقشة المواقف الشخصية التي حددت في بداية الحديث، ثم الانتقال من الأفكار العامة إلى التفاصيل أو العكس (انظر الفصل الثاني عشر)؛ لكي يتوصل الطرفان إلى نقطة الاهتمام المشتركة. ولكن، يستحق الأمر الوقت والجهد المبذولين من أجله؛ حيث إنه قد يحد من عوامل تشتيت الذهن والمشكلات الضمنية التي تظهر في الأفق في أثناء المراحل التالية من عملية التفاوض.

وعلى الرغم من أن التوصل إلى بعض الأهداف المشتركة يمكن أن يعزز سير المفاوضات، فإنه من الممكن أن تخونك ذاكرتك وتغفل مناقشة بعض الجوانب المهمة. بعبارة أخرى، يجب أن يتجه طرفا المفاوضات إلى: التعاون معًا والتأكيد على جوانب الاتفاق متى بدت جلية والتأكد من صياغة كل نقطة تم الاتفاق عليها شفاهةً في صورة مستندات رسمية وموقعة. وأخيرًا، يجب أن تنفذ هذه الخطوات بسرعة قبل أن يغفل طرفا المفاوضات أيًا من النقاط التي تم التوصل إليها.

أهمية أساليب التوافق وغيرها في المفاوضات

يعد الحفاظ على درجة من التوافق والانسجام الداخلي والخارجي (انظر الفصل الرابع عشر) إحدى المهارات الضرورية في أثناء إجراء عملية التفاوض.

---

(١) انظر مسرد المصطلحات.

لذلك، دائمًا ما تتضمن أطراف التفاوض المحترفة شخصًا يتبنى سياسة ملاحظة نقاط الاختلاف (انظر الفصل التاسع عشر). ويستطيع هذا الشخص ب... ملاحظة أي من حالات عدم التوافق والخلاف بين أطراف التفاوض ككل وكذ... بين أعضاء الطرف الواحد.

فعندما ترغب في "توضيح" أحد الجوانب إلى الطرف الآخر، ولا سيما إذا ك... تتوقع منه الاعتراض والمقاومة، اذكر الأسباب أولاً، ثم اتبعها ببعض الاقتراحات. فإذا بدأت بتقديم الاقتراحات، لن يستمع الناس إلى مبرراتك؛ لأ... سينشغلون بتأمل كل التحفظات التي قد تجول بخاطرهم.

استخدام التعبيرات المجازية

كما ورد في الفصل الثالث عشر، يعد استخدام التعبيرات المجازية أحد الأ... الجيدة لضمان توصيل رسالتك إلى الطرف الآخر بطريقة غير مباشرة. من نا... أخرى، يتلقى الطرف الآخر هذه الرسالة بحذر وحرص شديدين لكي يتمكن م... سبر أغوارها والتوصل إلى المعنى المراد بها.

كيف يمكن استخدام هذه التعبيرات المجازية في مواقف التفاوض؟

كمثال بسيط، يمكن استخدام هذه التعبيرات لتوضيح رأيك الشخصي بش... الطريقة التي ينبغي أن تدار بها عملية التفاوض كالآتي:

> لم يمض وقت طويل على مرورنا بموقف مماثل، فقد اقترح العميل أن نقوم بمعظم العمل من الألف إلى الياء. وقد قبلنا العرض ونجحنا في إتمام الصفقة في وقت لا يذكر، وقد كان الجميع راضين عن هذه النتيجة.

> ومن ناحية أخرى، يمكن استخدام هذه التعبيرات في رفض أحد العروض بطريقة موضوعية، كالآتي:

> يذكرني هذا الموقف بأحد الأخبار التي سمعتها أمس؛ فقد أخبرني أحد العاملين بوكالات الأخبار أن أحد عملائهم عرض اقتراحًا مماثلاً لاقتراحك. ولم يقتنع العاملون بالوكالة اقتناعًا تامًا بأن هذا يعد أفضل اقتراح عُرض عليهم، ولكنهم أكدوا على التزامهم باحترام رأي العميل. والآن، تأمل الموقف جيدًا، فقد ذكر جيري أن الأمور انتهت نهاية مأساوية؛ حيث اضطر إلى إعادة العمل من جديد، ولكن أعتقد أن الحياة مليئة بمثل هذه الأمور.

منَ الجدير بالذكر أننا دائمًا ما نشير إلى الأمثلة الإيجابية باستخدام ضمير المتكلم، في حين أننا نستخدم ضمير الغائب دومًا عند سرد بعض الأمثلة السلبية. وبهذه الطريقة، يمكنك أن تسدي "النصيحة" للآخرين دون أن يحمل كلامك بعض الرسائل السلبية الضمنية، مثل "إننا نفوقهم خبرة، ولكنهم لا ينصتون إلينا". وهكذا، ستمثل أنت وشركتك صورة مثالية للتعاون الحقيقي.

التخصيص يؤدي إلى التوضيح

كثيرًا ما نوجه أو نتلقى بعض العبارات المعممة كما لو كانت وصفًا دقيقًا للموقف (انظر الفصل الثاني عشر). وقد جاء في أحد الكتب المتخصصة في مجال الإدارة:

"عندما تصبح الأعمال الإدارية أكثر تعقيدًا والخبرات أقل كفاءة، يجب أن يزداد اعتماد المدير على مهارات توجيه الأسئلة العقلانية ويقل اعتماده في المقابل على الخبرات المهنية."

وبالرغم من أن هذه العبارة قد كتبت منذ عهد قديم، فإنها تعبر عن المشكلات الحالية التي يواجهها المديرون في العمل.

ومن غير الواضح ما إذا كنا لا نرغب فحسب في توجيه بعض الأسئلة للآخرين، ومن ثم، فإننا لم نتعلم كيفية إتقان أعمالنا أم أن افتقارنا إلى مهارات توجيه الأسئلة الفعالة يؤدي بنا إلى الاعتقاد بأن هذه المهارة لا تدخل في نطاق المهارات التي يمكن اكتسابها. وهكذا، فإننا نقع باستمرار في المشكلة الآتية:

أ : "يجب أن نحصل على ضمان بتسليم البضاعة بحلول نهاية شهر يونيو."

ب: "حسنًا، لا توجد مشكلة."

وبعد مضي شهرين:

أ : "لقد تأخرت في تسليم البضاعة!"

ب: "لا، لم يكن هناك أي تأخير في موعد التسليم. فقد وصلتك البضاعة في تمام الساعة الثانية عشر والنصف مساءً في آخر يوم من شهر يونيو!"

أ : "نعم، وهذه هي المشكلة، فقد اتفقنا على تسليم البضاعة بحلول نهاية الشهر وليس في آخر يوم في الشهر."

يعد هذا أسلوبًا خاطئًا في مناقشة الأمور؛ حيث توجد طريقة بسيطة لتوجيه الأسئلة مؤلفة من ثلاث خطوات تمنحنا الفرصة لتوخي الدقة والوضوح دون اللجوء إلى الأساليب المشابهة للاستجواب:

- تعرف على المواضع التي أغفلت فيها بعض التفاصيل.
- فرق بين التفاصيل المهمة والأخرى غير المهمة.
- وجه الأسئلة الصحيحة بالطريقة المناسبة لكي تكشف عن التفاصيل التي تم إغفالها في الموضوع.

في الجدول التالي، يحدد العمود الأول الأنواع الخمسة الرئيسية "للتفاصيل المغفلة". أما العمود الثاني، فيعطي بعض الأمثلة عن كل من هذه الأنواع ويوضح العمود الثالث نوع التفاصيل التي ينبغي أن نتطلع إلى الحصول عليها في هذه الأمثلة. ومن الجدير بالذكر أنه نادرًا ما يتم توجيه الأسئلة بهذه الطريقة المباشرة الموضحة في العمود الثالث.

أساليب التعميم	الأمثلة	الاستجابة
أساليب المقارنة	"هذه هي أفضل صفقة يمكنك أن تحصل عليها".	بالمقارنة بماذا؟ ما مدى "جودة" الصفقة المثالية التي سيحصل عليها؟
الأعلام غير المحددة	"سوف نركب أيًا من وسائل المواصلات".	ما نوع "وسيلة المواصلات"؟ هل هي سيارة أم شاحنة أم دراجة؟ ما العلامة التجارية لهذه الوسيلة؟ ما مدى حداثتها؟ ما حالتها التي هي عليها الآن؟
الأفعال غير المحددة	"سوف نحسن إجراءات التسليم".	متى ستبدأ هذه التحسينات؟ وكيف ستجرى وإلى أي مدى ستكون؟ هل ستعود هذه التحسينات بفائدة على العملاء؟

"القواعد"	"لا يمكننا فعل هذا".	لماذا تعجزون عن فعل هذا؟ من قال أنكم لن تستطيعوا فعل هذا؟ ما الذي سيحدث إذا نفذتم هذا الأمر؟ هل تعنون أنكم "لا تستطيعون" أم "لا تريدون" تنفيذ هذا الأمر؟
التعميم المطلق	"يعلم الجميع أنه ..."	من هم الجميع؟ هل تشير هذه الكلمة إلى جميع العاملين في شركتك؟ أم جميع مواطني البلدة؟ أم العالم بأسره؟ أم أي شخص يدعى "سميث" مثلاً؟

التدريبات العملية

١- تجنب دومًا توجيه الأسئلة التي تبدأ بكلمة "لماذا؟"؛ حيث إنها تثير روح المنافسة والمواجهة.

٢- صغ بعض الأسئلة المفتوحة، فإذا وجهت بعض الأسئلة "عن شيء محدد"، ستقتصر الإجابة على الاستفسارات التي طرحتها. ومن ثم، فإنه من غير المحتمل أن تحصل على أي تفاصيل جديدة، ربما تكون غاية في الأهمية، عن الموضوع. وهكذا، إن السؤال الآتي: "هل أخبرت العميل أنه قد تم إرجاء موعد تسليم البضاعة؟" ليس من المحتمل أن يؤدي إلى كشف كم التفاصيل نفسه الذي قد تحصل عليه إذا وجهت السؤال بالطريقة الآتية: "حسناً، هل يمكنك أن توافيني ببعض التفاصيل عن هذا الشأن؛ ما الذي قلته للعميل بالضبط؟"

٣- تقبل الإجابات التي تحصل عليها بطريقة عقلانية، سواء أكنت مقتنعًا بها أم لا. كما أن الإجابات، مثل "ماذا فعلت؟" يمكن أن تضع حدًا نهائيًا لجلسات الحديث المثمرة.

٤- يجب أن تكون مستعدًا لمواصلة توجيه بعض الأسئلة حتى تحصل على الإجابة التي تحتاجها بالفعل. وفي معظم الحالات، يكون الشخص الذي يجيب عن الأسئلة غير معتاد على تقديم إجابات "عقلانية" مثلما أنت غير معتاد على توجيه أسئلة "عقلانيةً".

الفصل الحادي والعشرون

إدارة المبيعات

تمييز المنتجات

تعد كلمة "التمييز" واحدة من الكلمات المهمة حاليًا في مجالات العمل؛ ويقصد بها عملية الارتقاء بمنتجاتك أو خدماتك لتتميز على المنتجات أو الخدمات المنافسة (والمشابهة لها). ويبدو أن القليل من محترفي أعمال تقديم الخدمات يفهمون أن هذا التمييز يكاد لا يتعلق بالمنتج في حد ذاته. فعندما تتنافس في سوق يكتظ بالعديد من المنتجات التي تكاد تكون متماثلة تمامًا، فإنك لن تربح الكثير إذا ألقيت الضوء على بعض الاختلافات الطفيفة فيما بين أحد المنتجات والآخر. وعادةً ما يكون من الأفضل التركيز على "مميزات" منتجك فحسب؛ أي السمات التي تجعل هذا المنتج أو هذه الخدمة تبدو أكثر تميزًا عن غيرها.

معظم الناس، من الأشخاص ذوي المكانة العليا إلى "رجل الشارع" العادي، ينهجون بعض العادات في حياتهم. فعلى سبيل المثال، يتصرف الناس بأساليب محددة في أثناء عملية الشراء، ومن غير المحتمل أن يقدموا على تغيير هذه الأساليب دون سبب وجيه. وقد يكون هذا السبب شخصيًا أكثر من كونه متعلقًا بالمنتج نفسه. (أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت مؤخرًا أن ٧٦ ٪ من الشركات أقدمت على تغيير مورديها نتيجة تفكك علاقاتها، تقريبًا، مع مندوبي مورديها.)

بالرغم من ذلك، قد يبدو هذا الإجراء غير عملي بالمرة؛ ففي مواقف الشراء، تعد علاقتك "الشخصية" بالعميل أهم من التفاصيل الفنية البسيطة (انظر الفصل السادس).

وفي واقع الأمر، لا يهتم العميل بأن منتجات الشركة أو خدماتها تعد الأكثر تميزًا عن أي شيء آخر في السوق.

التصورات الشخصية في عملية الشراء

كما ذكرنا في الفصل الثالث، يملك كل شخص "رؤية شخصية" للأمور؛ الأمر الذي يعني أن أي شخص يبتاع منك هذه المنتجات له أسبابه الشخصية للشراء — أو عدم الشراء، مهما كان نوع المنتج الذي تبيعه.

ففي مواقف الشراء، إذا بادرت بإطلاع العملاء على بعض التفاصيل المتعلقة بالمنتج أو الخدمة (المشار إليهما فيما بعد بكلمة "المنتج")، فإنك تبيع في أفضل الأحوال إلى شخصية وهمية أو في أسوأ الأحوال إلى نفسك. بعبارة أخرى، إنك تحدث العميل ما تعتقد أنه يرغب في سماعه أو ما ترغب أنت في سماعه لو كنت مكانه.

يعني ما سبق أنك في كلتا الحالتين، لا تتعامل مع العميل كشخصية حقيقية لها أفكارها ورؤيتها الخاصة.

> يسيطر الشخص الذي يوجه الأسئلة على جو المحادثة.

السمات والمميزات

لكي تدخل في عالم العملاء، الذي يعد الموقع الحقيقي الذي تعقد به صفقة البيع، يجب أن توجه بعض الأسئلة التي من شأنها أن تشجع العميل على إخبارك بما تحتاج بالفعل إلى معرفته (يطلق على هذه العملية في نظرية البرمجة اللغوية العصبية "إثارة القوة الشرائية لدى العملاء"). ومن ثم، يجب أن تكون هذه الأسئلة بسيطة ودقيقة، كالآتي:

"ما أكثر الأشياء التي أعجبتك في مورد السيارات الأخير الذي تعاملت معه؟"

"هل كان باستطاعته أن يقدم لك خدمة أفضل بطريقة أو بأخرى؟"

"ما الأشياء التي لم ترق لك في شركة التدريب التي تعاملت معها؟"

"كيف أخفقت الشركة في الوفاء باحتياجاتك الخاصة من التدريب؟"

بمجرد أن تتعرف على ما يحتاجه العميل بالفعل من المنتج الذي تبيعه، يمكنك أن تصيغ الحوار بطريقة مناسبة لكي توضح له كيف يمكنه الاستفادة من بعض "السمات" المحددة لمنتجك من خلال استيفائه لبعض احتياجاته الخاصة. وإن لم تستطع الوفاء بأحد الاحتياجات الخاصة للعميل أو إذا كانت السمات التي يتميز بها منتجك لا تتعلق من قريب أو بعيد بأي من احتياجات العميل، يمكنك أن تذكر هذا الجزء الخاص بكيفية استفادة العميل من بعض السمات المحددة في منتجك في أثناء الحديث. فمهما كان عدد السمات التي يتميز بها منتجك، سيشتري العميل ما يحتاجه فحسب ويشعر بالرضا عنه.

إذن، كيف يمكنك مساعدة العميل على العثور على ما يحتاجه بالفعل؟ يعود بنا هذا السؤال إلى موضوع أساليب التفكير الأساسية (انظر الفصلين الخامس والخامس عشر).

فنون البيع

فنون البيع البصرية

حتى عندما تعتقد أنك تعرف ما يريده العميل، فإنك يقينًا تهدر وقتك سدى إذا حاولت إخبار العميل أو الزبون الذي يتبنى أسلوبًا بصريًا في التفكير بالفوائد التي سيحصل عليها من منتجك. يحتاج هذا النوع من العملاء إلى رؤية الشيء أو الخدمة التي سيحصلون عليها مقابل إنفاق بعض المال، سواء أكانت سيارة أم قضاء عطلة في أحد الأماكن أم حذاءً جديدًا أم برامج لتحديث الحاسب الآلي.

علاوة على ذلك، يجب أن تتحلى بالصبر في أثناء إجراء صفقة البيع؛ فعادةً ما ترغب هذه الفئة من الأشخاص في رؤية جميع المنتجات البديلة قبل اتخاذ القرار النهائي. ينبغي أن تمهلهم بعض الوقت ــ حسب رغبتهم، وألا تحاول التحدث إليهم حتى يصلوا إلى مرحلة "حصر الاحتياجات". وفي هذه المرحلة، يمكنك تنشيط عملية البيع عن طريق توجيه بعض الأسئلة التي من شأنها أن تثير تصوراتهم البصرية، كما في الأمثلة التالية:

"ألا يمكنك أن تتصور نفسك بينما تستلقي على الرمال الذهبية التي تغطي الشاطئ الجميل؟"

"أعتقد أن جهاز تشغيل الأسطوانات هذا يواكب أساليب التكنولوجيا الحديثة، أليس كذلك؟"

"تصور فحسب السائقين الآخرين بينما ينظرون إليك وأنت تقود سيارتك الجميلة بانسيابية على الطريق."

عادةً ما يتوصل العملاء الذين يتبنون أسلوبًا بصريًا في التفكير إلى قرارهم بسرعة وباقتناع شديد (فقد استطاعوا أخيرًا أن يكوِّنوا صورة ذهنية صحيحة للشيء

الذي سيشترونه). لذا، تجنب الانغماس في بعض الأحاديث الودية مع هذا النوع من العملاء؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى تشويش صورتهم الذهنية، كأنك تنصحهم بالعدول عن صفقة البيع.

وأخيرًا، إذا لم يكن العميل مستعدًا للتعهد بشراء المنتج في الحال، تأكد أنك أعطيته تذكارًا مرئيًا ليحتفظ به ويعود مرة أخرى لشراء المنتج.

فنون البيع السمعية

من المنطقي أن تعتقد أن أفضل طريقة للتعامل مع العملاء الذين يتبنون أسلوبًا سمعيًا في التفكير هي أن تحدثهم عن مميزات المنتج، غير أنه – عمليًا – يبدو أن العكس هو الصحيح. فمن المهم أن تعطي هذه الفئة من العملاء فرصة كبيرة قدر الإمكان ليوضحوا لك احتياجاتهم الخاصة.

وبمجرد أن يبدأ العميل في التوقف في أثناء الكلام أو يبادر برفع صوته، اعلم أنه قد بدأ يعيد النظر في صفقة البيع. وأصغ جيدًا إلى حديثه وسوف يخبرك بنفسه بكل ما تحتاج إلى معرفته لكي تتمم صفقة البيع بإرضاء الطرفين (البائع والمشتري) – مثل آخر مرة اشترى فيها منتجًا مشابهًا، بل يتمثل الأهم في التعرف على العوامل التي دفعته إلى اتخاذ قرار الشراء في الموقف السابق.

علاوة على ذلك، يجب أن تكون مستعدًا للإجابة عن أي أسئلة، آخذًا في اعتبارك أن الاستماع إلى هؤلاء الأشخاص يعد أفضل طريقة لإتمام صفقات البيع. فإذا شرعوا في تكرار كلامهم، فإنه من المرجح ألا تتم صفقة البيع. وفي هذه الحالة، استمع جيدًا إلى حديثهم (لكي تتعرف على العوائق التي تقف أمام إتمام صفقة البيع)، ثم حاول إزالة هذه العوائق (انظر الفصل العاشر) لكي تتمكن من إتمام الصفقة.

فنون البيع الحسية الحركية

عادةً ما يكون التعامل مع العملاء الذين يتبنون أسلوبًا حسيًا حركيًا سهلاً للغاية أو صعبًا للغاية، وأحيانًا الاثنين في الصفقة الواحدة.

تتحدد سهولة عملية البيع بمدى استعداد العملاء للتجاوب السريع مع حديث البائع الذي يمس المشاعر والأحاسيس وكذلك التجارب العملية للمنتج ـ ما دام حماس البائع لا يدفعه إلى تعجيل عملية الشراء.

تكمن المشكلة في أن هذا النوع من العملاء يحتكم إلى مشاعره وأحاسيسه في مسألة الشراء، كما أنهم في غالبية الأحيان يغيرون رأيهم بمجرد أن تزول الحالة الشعورية المصاحبة لقرارهم بالشراء. وعندما يحدث هذا، فإنهم عادةً ما لا يشعرون بالندم على ما اشتروه (بالرغم من أنهم يعدون أكثر مجموعات الأشخاص التي من المحتمل أن تعاني من ظاهرة "ندم المشتري"). وعلى النقيض من ذلك، فإنهم يبدءون في توجيه بعض الأسئلة لأنفسهم تعكس شعورهم بتأنيب الضمير، مثل هل حصلوا على منتج جيد أم لا أو هل كان الشراء ضروريًا أم لا، وهكذا. (ومن المحتمل أن يزداد شعورهم بالحيرة والتردد إذا سألهم أي شخص آخر عن الأشياء التي اشتروها).

وللحد من آثار "الصدمة" التي تعتريهم إثر إتمام عملية الشراء، يتعين على البائعين أن يشعروا عملاءهم بالطمأنينة قبل الشراء.

وفي محاولة لتحقيق ذلك، رفعت إحدى الشركات شعارًا يقول:

"لا يفصل أي شخص يشتري منتجاتنا".

وسواء أكان هذا صحيحًا أم لا، يتمثل الهدف الرئيسي من هذا الشعار في بث الطمأنينة في نفوس الأشخاص الذين يتبنون هذا الأسلوب الحسي الحركي في التفكير بأنهم قد أحسنوا الاختيار بتوجيه مخاوفهم إزاء العواقب التي من المحتمل أن تترتب على شراء أي منتج آخر (بعبارة أخرى، أنهم سيفقدون وظائفهم إذا اشتروا منتجات الشركات المنافسة).

وبالمثل، تعد الوثائق التي تصاحب العديد من المنتجات الكهربائية وتهنئ العميل باختياره الحكيم وتناشده طلب الحصول على خدمة ما بعد الشراء طريقة ممتازة لطمأنة هذه الفئة من الأشخاص وتحفيز المشترين بأنهم قد اتخذوا القرار الصحيح.

فنون البيع وطرق التعامل مع عملاء مختلفي الأساليب

قد يظن بعض الأشخاص أن فنون البيع سابقة الذكر تتناسب مع كل عميل من العملاء بصورة فردية، ولكن لا تستخدم كثيرًا في التعامل مع مجموعة من العملاء مختلفي الأساليب. عمليًا، يمكن الاستفادة من هذه المعلومات في جميع مواقف البيع والشراء. فقبل كل شيء، تتألف كل مجموعة من بعض الأشخاص (العملاء)، ومن ثم فإنك لا تزال بحاجة إلى التعامل مع الأسلوب التي يتبناه كل شخص في التفكير. ويكمن الاختلاف الوحيد عند التعامل مع مجموعة من الأشخاص في أنك تحتاج إلى استخدام مهاراتك الحسية لتمييز العضو الرئيسي (الأعضاء البارزين) في هذه المجموعة وتتعرف على أسلوبه الأساسي في التفكير، ثم تقيم عرض البيع وفقًا لهذا الأسلوب.

علاوة على ذلك، يجب أن تتطلع إلى التعامل مع الشخص أو الأشخاص الواثقين من ذاتهم الذين لا يرهبون التعبير عن رأيهم ويمثلون محور اهتمام بقية أفراد المجموعة، إلخ. إذا لم تتمكن بعد من التعرف على الشخصيات الرئيسية التي تتزعم المجموعة (أي صانعي قرارات المجموعة)، ببساطة شديدة يجب أن يغطي حديثك أساليب التفكير الأساسية الثلاثة بطريقة متساوية قدر الإمكان. وهكذا، يتعين عليك أن تتحدث بطريقة تتناسب مع كل عميل في المجموعة في وقت أو آخر. ويعد هذا الأسلوب غير عملي، ولكنه يعد أفضل من فقدانك لعلاقة الاحترام المتبادل بينك وبين العملاء.

الفصل الثاني والعشرون

الاجتماعات

مهارات تنظيم الاجتماعات

كما ذكرنا في الفصول السابقة في تعريفنا لنظرية البرمجة اللغوية العصبية، تتعلق هذه النظرية بكل من مجالات العمل؛ لأن التواصل مع الآخرين ــ بشكل أو بآخر ــ يعد أساسًا لجميع الأنشطة التجارية.

ومن ثم، فإنه من السهل تأليف كتاب كامل عن تطبيقات نظرية البرمجة اللغوية العصبية في تنظيم الاجتماعات فحسب، ولكن، ومن المؤسف أنه لا يتاح لنا المجال لتأليف هذا الكتاب. لذا، فإن هذا الفصل يركز على الخطوات الست الرئيسية التي يتألف منها أي اجتماع ــ إذا افترضنا أن تنظيم الاجتماعات يعد أفضل وسيلة لتحقيق أهداف العمل:

- تحديد الأهداف
- مناقشة الأهداف
- التأكيد على الأهداف
- استخدام المهارات الحسية
- تلخيص القرارات المهمة
- الاتفاق على الإجراءات الواجب اتخاذها

تحديد الأهداف

بوجه عام، يوضح جدول أعمال أي اجتماع الموضوعات التي ستتم مناقشتها، ولكنه يساهم بصورة ضئيلة أو لا يساهم في نجاحه.

فعندما نتحدث عن عملية تحديد الأهداف (انظر الفصل الخامس) الخاصة بالاجتماع، لا يقتصر اهتمامنا على النقطة التي سيبدأ منها النقاش ولكنه يمتد إلى

القرارات التي ستؤدي إليها المناقشة. وهكذا، فإننا نحدد الموضوعات محل الاهتمام وكذلك اتجاه المناقشة، وفي الوقت ذاته نتجنب الوقوع في كل المشكلات الشائعة الناتجة عن الخوض في مناقشات غير مثمرة.

مناقشة الأهداف

ثمة اعتقاد شائع بأن مناقشة الإجراءات الواجب اتخاذها تعد أحد الأنشطة المضيعة للوقت ويتمثل السبيل الوحيد إلى النجاح في "خوض التجربة العملية". وقد أكدت بعض الدراسات أن هذا اعتقاد خاطئ. ففي واقع الأمر، من الممكن أن نقلل من إجمالي الوقت المستغرق في الوصول إلى نتيجة بعينها بنسبة الثلث تقريبًا عن طريق مناقشة العمل قبل اتخاذ أي إجراء؛

وعلى هذا الأساس، لا تعد مناقشة الأهداف في بداية أي اجتماع مهدرة للوقت بطريقة أو بأخرى. وبالمثل، من المهم أن يتفق أعضاء الاجتماع (معًا) على الطريقة التي سيعرفون من خلالها أنهم قد حققوا الهدف بنجاح قبل أن يحاولوا بالفعل التوصل إلى أي اتفاق.

التأكيد على الأهداف

تتمثل الخطوة الثالثة (والأخيرة) في افتتاح الاجتماع في التأكيد على الأهداف التي تم الاتفاق عليها وتوضيح الإجراءات الواجب اتخاذها للتعرف على أن هذه الأهداف قد تم تحقيقها. وتزداد احتمالات نجاح هذه الخطوة إذا تم تدوين الموضوعات محل النقاش وتوزيعها على أعضاء الاجتماع. وربما يكون من الأفضل أن تتم هذه العملية بينما لا يزال الاجتماع منعقدًا.

استخدام المهارات الحسية

في أثناء انعقاد الاجتماع، من المهم أن يتنبه الفرد إلى ما يحدث بالفعل (أي يجب التركيز على ما يفعله الأعضاء وعدم الاعتماد على ما يقولونه). تجنب التعامل مع الأشخاص الذين يقولون أنهم يوافقون على نقطة محددة، ولكن تعكس تعبيراتهم غير الشفهية (أي لغة الجسد وتعبيرات الوجه) مشاعر الحيرة أو الارتياب. وفي هذه الحالة، يجب أن تتعامل مع هذه التعبيرات غير الشفهية (انظر

الفصل الثاني) قبل أن ينتهي الاجتماع، وإلا فإنهم قد يتراجعون في أي وقت عن تنفيذ الاتفاقات التي تم التوصل إليها.

وتجدر الإشارة إلى أن لكل شخص أسلوبًا مختلفًا في تقديم أو عرض أدلة الإقناع (انظر الفصل التاسع عشر)؛ ومن ثم، فإن الاتفاق على هدف واحد لا يعني بالضرورة الاتفاق على تحقيقه.

تلخيص القرارات المهمة

بعد التأكيد القوي على الأهداف الخاصة بالاجتماع، يتعين التأكد من أن كل القرارات المهمة التي تم التوصل إليها في إطار الاجتماع قد لخصت واعتمدت من قبل الأعضاء.

علاوة على ذلك، تضيف عملية تلخيص القرارات بعض المميزات لضمان نجاح الاجتماع؛ حيث إنها تعد طريقة جيدة للتأكد من موافقة جميع الأعضاء على القرارات، شكلاً ومضمونًا.

الاتفاق على الإجراءات الواجب اتخاذها

في نهاية المطاف، يجب الاتفاق على الإجراءات الواجب اتخاذها على أساس القرارات التي تم اتخاذها. كما ينبغي أن تسجل هذه الإجراءات في المذكرة الرسمية التي تحفظ بها وقائع الاجتماع عندما يتم توزيعها على الأعضاء؛ ليلم كل شخص بما يحدث وكذلك من سيتحمل مسئولية تطبيق الإجراءات التالية المختلفة. وهكذا، يمكن مناقشة (وتسوية) أي من نقاط الاختلاف بسرعة قدر الإمكان.

التركيز على الأهداف

متى بدأ الاجتماع يفقد جديته ويتشعب إلى بعض الموضوعات الأخرى لأن أحد الأعضاء (في رأيك) يسهب في مناقشة التفاصيل أو يناقش الموضوعات من وجهة نظر غاية في الشمول والعموم أو ببساطة ينحرف عن الموضوع الرئيسي، يجب أن تتحلى بالثقة الكافية لحث المتحدث بقوة، ولكن بأسلوب مهذب، على توضيح علاقة الموضوع الذي يتحدث عنه بالأهداف المتفق عليها للاجتماع.

بعد ذلك، يجب أن تعبر عن اعتراضك على الموضوع، وليس الشخص الذي يناقشه. ويهدف هذا إلى التركيز على أهداف الاجتماع، وتجنب إثارة عوامل التفكك والخلاف. ومن ناحية أخرى، يجب أن تأخذ في اعتبارك أن كل فعل ينفذ بحسن نية، حتى أكثر الأشخاص المزعجين الذين يميلون إلى نقد تصرفات الآخرين قد يكون لديهم هدف إيجابي من وراء هذا.

الفصل الثالث والعشرون

الأمانة

الأمانة لا تزال أفضل سياسة

بعد تناول العديد من المفاهيم المتعلقة بنظرية البرمجة اللغوية العصبية على مدار فصول الكتاب، يجب أن أوضح أمرًا: لا يمكن أن تجني الشركة نجاحًا "حقيقيًا" من وراء تطبيق نظرية البرمجة اللغوية العصبية ــ مهما كانت طريقة تطبيقها إيجابية ــ إلا إذا صوحبت بقدر كبير من المصداقية والأمانة في العمل.

لا تعد الأمانة أحد السلوكيات المثالية التي يصعب اكتسابها وتطبيقها في العمل. فقد نُشرت في أحد الكتب نتائج إحدى الدراسات عن أكثر الصفات التي يقدرها الموظفون في رؤسائهم وزملائهم. وقد تصدرت صفة "الأمانة" قائمتي الصفات التي يفضلها الموظفون في رؤسائهم وزملائهم، في حين اختلفت معظم السمات الأخرى، على الأقل من حيث ترتيبها في الأهمية.

اختلاف الثقافات

في الفصل الرابع، تناولنا حقيقة أن العديد من الشركات تعاني من انعدام المصداقية بين تصورها المعلن وخطة العمل وبين الطريقة التي يتصرف بها أعضاء الإدارة.

ومن غير المثير للدهشة أن حالات عدم التوافق والانسجام داخل الشركة ــ في أي مستوى كانت، قد تتسبب في وقوع معظم العاملين الأدنى مكانة في التدرج الوظيفي تحت درجات كبيرة ومتساوية من الضغوط. (ولكنني أرى، أن "معظم" الأشخاص يتمكنون من تحمل هذه الضغوط؛ لأنهم اعتادوا على التعامل مع مثل هذه السلوكيات غير المتوافقة منذ طفولتهم).

عمليًا، إذا اتبع المديرون سياسة مرنة وعادلة، يمكنهم أن يحدوا بالفعل من مستويات التوتر التي تسود العلاقات بين مرءوسيهم من خلال التزام الوضوح والصراحة بشأن الإجراءات التي يعتزمون اتخاذها.

إنني لا أقصد بكلامي أن الناس يفضلون هذا الأسلوب في التعامل عن غيره من الأساليب الأخرى، ولكنهم قد يتكيفون معه بسهولة.

سياسة الحاجة إلى المعرفة

تناولنا كذلك في الفصل الرابع عشر، ما يطلق عليه إدارة الحاجة إلى المعرفة. توجد العديد من الأسباب وراء استخدام هذا الأسلوب الخاص في الإدارة، وتتعلق جميعها بمشاعر الخوف والرهبة، بطريقة أو بأخرى. قد يكون الخوف من فقدان احترام الناس، كما في المثال الآتي: "لا يمكنني أن أخبرك؛ لأنني لا أعلم بالفعل" أو ربما يكون الخوف من فقدان السلطة، مثل "إذا أخبرتك بما أعرفه، فإنك لن تكون بحاجة إلى تعليماتي ونصائحي، كما أنني لن أجد من أفرض عليه سيطرتي وينفذ أوامري".

يتمثل جزء من حل هذه المشكلة في أن يتقبل العاملون في الشركات أن عبارة "لا أعلم" تعد إجابة مناسبة (إذا كانت صادقة وصحيحة). وعلى مدى العقود الأخيرة الماضية، أصبح من غير المعقول أن ينظر المرؤوس إلى مديره على أنه يجب أن يعرف كل شيء أو على الأقل يتظاهر بأنه يعرف كل شيء عن أي شيء.

وبالمثل، يجب أن يتحلى المديرون بمزيد من الصدق والوضوح بشأن الإجراءات التي يتخذونها. وفي الوقت نفسه، يجب أن يحتفظوا بدرجة الصدق والوضوح ذاتها فيما يتعلق باعترافهم بعدم الإلمام ببعض المعلومات المحددة. كما يتعين عليهم أن يتركوا أساليب التكتم والسرية، مثل "إنني لا أستطيع أن أخبرك بهذا" وأساليب السيطرة والتعالي، مثل "ليس من المفترض أن أصرح لك بهذه المعلومات"، لصالح أساليب الحديث الواضحة والمباشرة.

وكما ذكرت في أحد كتبي التي تناولت فيها مهارات العروض التقديمية، ونظرًا لأنني ما زلت أعتقد في هذا الرأي، يتمتع الناس ــ بوجه عام ــ بالقدرة

الكافية على إدراك الأساليب الصادقة والواضحة في الحديث ويتقبلونها بشدة، مثل "إنني لن أخبرك بهذا" أو الأخرى الأكثر إيجابية، مثل "إنني لن أخبرك بهذا؛ لأنني ...".

وفي واقع الأمر، يجب أن يأخذ المديرون الذين يتبنون سياسة الحاجة إلى المعرفة في اعتبارهم أنه في حالة عدم توافر أي تفسير رسمي من جانب الشركة، دائمًا ما تنتظر مصادر المعلومات السرية في الشركة لترى ردود أفعال الموظفين، ثم تملأ فجوات الاتصال بينهم بمجموعة من الإشاعات والأقاويل.

ازدواجية المعايير

في وقت سابق، حاولت إحدى الشركات أن توعي موظفيها بضرورة تحري الدقة في تسجيل ساعات العمل مدفوعة الأجر في دفاتر الحضور والانصراف؛ حتى يتم تحديد ميزانية المشروعات وأساليب إدارتها بدقة. ومن المؤسف أن الشركة لا تتبع سياسة مرنة مع من يرتكبون بعض الأخطاء. وهكذا، فإن المديرين أنفسهم الذين حثوا مرؤوسيهم صراحةً على ضرورة التزام الدقة في تسجيل ساعات العمل مدفوعة الأجر، كانوا يتشاورون سرًا مع فريق العمل التابع لهم بشأن تسجيل الحد الأدنى لساعات العمل الإضافية؛ حتى يستطيعوا إتمام المشروعات بالميزانية المحددة.

وفي مثال آخر، قدمت مسئولة كبيرة في الإدارة تقريرًا تعسفيًا عن مرؤوسيها. وعندما علقت على موقفها المتعصب، قالت أنها تقصد بذلك أن يعرف مرؤوسيها مدى صرامتها وتشددها في التعامل.

أعتقد أن هذه النتيجة يمكن تفسيرها على أنها أمل نجحت السيدة في تحقيقه؛ آخذين في اعتبارنا أن هذه المسئولة كانت تحصل بالفعل على الاستجابة التي توقعتها (انظر الفصل السابع عشر). وقد كان ردها على هذه الاستجابة أنها مستعدة للاستماع إلى ما يقوله الآخرون، ما داموا يعرضونه بالطريقة الصحيحة. ومن واقع خبراتي، نادرًا ما يأتي هذه الأسلوب بنتائج إيجابية.

إذا انتظرت حتى تسمع المعلومات في الشكل الذي ترضاه ويتوافق مع آرائك، فإنك لن تسمع أي شيء ترغب بالفعل في سماعه.

تحقيق الأمانة في التعامل

ما الحلول التي يمكن أن تقدمها نظرية البرمجة اللغوية العصبية لتحقيق الأمانة والوضوح في التعامل؟

يتمثل واحد من أكثر الأسباب الشائعة لعدم الوضوح والأمانة في علاقات العمل في الخوف. ربما يكون الخوف من جرح مشاعر الآخرين أو الخوف من أن يقلل الناس من قدراتنا "كعضو جيد" في فريق العمل أو الخوف من ارتكاب خطأ في الحكم على الأمور من شأنه أن يحد من فرص الارتقاء في العمل.

وإذا كان لا بد من إيجاد حل لهذه المشكلة وتطبيقه على ظروف العمل، فينبغي أن يكون على مستوى الشركة ككل. فعلى سبيل المثال، يتعين وضع برنامج محدد يديره مسئول إداري كبير (أو أحد أعضاء مجلس إدارة الشركة) يهدف إلى مساعدة الناس على اكتساب وممارسة مهارات التعامل مع الآخرين مثل تلك التي تناولناها في هذا الكتاب ــ إنشاء علاقات الاحترام المتبادل وتحقيق حالة من الانسجام الداخلي وتنمية المهارات الحسية ومهارات التفاوض، إلخ. وعندما نتقن استخدام هذه المهارات، سنلتزم تدريجيًا بالوضوح والصدق في تعاملاتنا مع الآخرين.

ولا يمكن اكتساب هذه المهارات بين عشية وضحاها، كما لن يتقبل الموظفون هذا التغيير بسرعة حتى يروا أنه يدعم من أعلى مستويات في الشركة.

ولكن، يصعب تطبيق هذا الأمر، إلا في حالة تعيين بعض المتخصصين في هذا المجال ليصمموا برنامجًا للتغيير يسهل تطبيقه ويوفروا الكوادر اللازمة لتدريب موظفي الشركة.

وأخيرًا، هل يستحق الأمر الجهد والوقت المبذولين فيه؟ وما المدة التي يمكن أن يلتزم فيها موظفو الشركة بهذا البرنامج؟

مسرد المصطلحات

فيما يلي سرد للمصطلحات الأساسية لنظرية البرمجة اللغوية العصبية المستخدمة في هذا الكتاب:

الروابط الذهنية (Anchor): تربط بين المشاعر الداخلية والمثيرات الخارجية (فعلى سبيل المثال، استدعاء أحد الأحداث الماضية عند الاستماع إلى مقطوعة موسيقية محددة).

إيجاد الروابط الذهنية (Anchoring): تتمثل في عملية إيجاد الروابط الذهنية سواء بطريقة إرادية أو بالصدفة. ويمكن إيجاد هذه الروابط الذهنية أو تغييرها أو حتى إزالتها (أي محوها تمامًا من العقل).

أساليب الافتراض (As if):

١- يمكن التعامل مع أحد المواقف بطريقة التصور البصري "كما لو" أنها حدثت بالفعل.

٢- من المهم أن نتبنى بعض الافتراضات "كما لو" كانت حقيقية، حتى إذا لم تثبت صحتها بوجه عام.

خبرة "مرتبطة" بحدث (Associated): يقصد بالخبرة "المرتبطة" بحدث معين أو ذكرى محددة تلك التي يتصورها الشخص كما لو كان جزءًا لا يتجزأ منها. (انظر الخبرة "غير المرتبطة" بحدث).

الأسلوب السمعي (Auditory): يعد أحد الأساليب الأساسية في التفكير التي تعتمد في المقام الأول على المهارات السمعية والأصوات. (انظر الأسلوب الحسي الحركي وأساليب التفكير الأساسية والأسلوب البصري).

المعتقدات (Beliefs): تتمثل في أفكارنا عن بعض جوانب شخصياتنا أو العالم الخارجي التي نسلم بصحتها دون أي دليل موضوعي يدعمها ـ مثل "إنني لم أجرب هذا قط، ولكنني أعلم (أي أعتقد) أنه لن يروق لي" (انظر أيضًا القيم).

أجزاء المعلومة (Chunk): تتمثل في جانب واحد أو أكثر من المعلومة يمكن أن يتناوله الشخص كمفهوم أو فكرة مستقلة بذاتها.

عملية التجزئة (Chunking):

١- تقسيم جزء كبير من المعلومة إلى "أجزاء" أصغر حجمًا

٢- الانتقال من الخاص إلى العام أو الانتقال من العام إلى الخاص

حالة الانسجام الخارجي (External congruence):

تتحقق هذه الحالة عندما ترسل الرسالة نفسها من خلال لغة الجسد والتعبيرات الصوتية والكلام المنطوق.

ترتبط هذه الحالة ارتباطًا وثيقًا بمستويات الانسجام الداخلي تالية الذكر.

حالة الانسجام الداخلي (Internal congruence): تتحقق هذه الحالة عندما تركز تركيزًا كاملاً على المهمة التي تؤديها وتشعر بالراحة والطمأنينة في هذا الموقف (أي عندما تعمل أجزاء جسدك كافة بانسجام مع بعضها البعض).

الوعي (Conscious): يتمثل في جزء العقل الذي يمكن الوصول إليه والتعامل معه في الحال. وتقتصر قدرة هذا الجزء على الاحتفاظ بسبعة أجزاء من المعلومة، زائد أو ناقص جزأين.

المضمون (Content): في أي من أشكال التواصل، يتمثل "المضمون" في الرسالة التي توجهها ـ ويختلف المضمون بدوره من تأويل كل شخص لآخر لرسالتك. (انظر أيضًا مصطلحي "عملية التواصل" و"الحالة").

أسلوب المحاكاة غير المباشرة (Crossover mirroring): يتمثل في تقليد لغة الجسد التي يستخدمها الشخص الآخر بطريقة غير مباشرة ـ فعلى سبيل المثال، إذا قام بوضع يده على رقبته، أقوم بالشيء نفسه على ذراعي؛ عادةً ما يمثل هذا جزءًا من عملية إنشاء علاقة الاحترام المتبادل.

الحذف (Deletion): يتمثل في عملية تجاهل أجزاء بعينها من المعلومة تتعلق بحدث أو شخص معين (لأي من الأسباب).

خبرة "غير مرتبطة" بحدث (Dissociated): يقصد بالخبرة "غير المرتبطة" بحدث أو ذكرى محددة تلك التي يتصورها الشخص كما لو كان يراقبها عن بعد.

التشويه (Distortion): تتمثل في عملية إعادة تشكيل أجزاء المعلومة لتعطي فكرة خاطئة عن الواقع الخارجي (لأي من الأسباب).

عملية توفيق الأهداف (Dovetailing outcomes): تتمثل في عملية التوفيق بين أهدافك الشخصية وبين أهداف الشخص الآخر ـ قدر المستطاع ـ حتى يمكن تحقيق كلا الهدفين. ومن الجدير بالذكر أن عملية التوفيق هذه تشير ضمنًا إلى التوصل إلى حل وسط يرضي الطرفين، ولكنها لا تتطلب منك التضحية بأهدافك الشخصية لصالح الطرف الآخر.

الإطار (Frame): يتمثل في السياق الذي يتم فيه إدراك الأشخاص أو الأشياء أو الأحداث.

التعميم (Generalization): يتمثل في عملية إنشاء قاعدة عامة أو افتراض عام على أساس عدد محدود من الأدلة.

الأسلوب الحسي الحركي (Kinaesthetic): يعد أحد الأساليب الأساسية في التفكير التي تعتمد في المقام الأول على المشاعر ـ سواء الظاهرة أو الخفية. (انظر أيضًا الأسلوب السمعي وأساليب التفكير الأساسية والأسلوب البصري).

أسلوب السلوك المغاير (Leading): يتمثل في التصرف بطريقة مختلفة عن الشخص الذي تتحدث معه، عندما يتبع عملية التصرف بأسلوب مطابق.

أسلوب المحاكاة (Matching): يتمثل في محاكاة لغة الجسد التي يستخدمها أحد الأشخاص بحذر شديد كجزء من عملية إنشاء وتوطيد علاقة الاحترام المتبادل (فعلى سبيل المثال، إذا قمت بوضع ذراعيك أمام صدرك بطريقة متعارضة، فإنني أفعل المثل، وهكذا).

التصور الذهني (Mental map): في هذا السياق، يرمز هذا المصطلح إلى الطريقة التي نتصور بها أحد الأشخاص أو الأحداث أو الأشياء. وتعد جميع التصورات الذهنية ــ وفقًا لهذا التعريف ــ غير كاملة أو محدثة. وبالرغم من ذلك، فإنها تعد أفضل المعلومات التي نلم بها عن "الواقع".

التعبيرات المجازية (Metaphor): تعد بمثابة قصة مبنية كليًا أو جزئيًا على بعض الأحداث الواقعية أو الخيالية. وتهدف هذه القصة إلى توصيل رسالة محددة ليتلقاها المستمع بطريقة أكثر سهولة.

برنامج المعالجة الذهنية (Meta program): يعد بمثابة برنامج ذهني يعمل على معالجة المعلومات الواردة إلى العقل وتحديد رد الفعل المناسب تجاهها.

السلوكيات النموذجية (Modal operators): تتمثل في القواعد والنظم التي يضعها الأشخاص أنفسهم ويستخدمونها في التحكم في سلوكياتهم والحكم على سلوكيات الآخرين.

الاقتداء (Modelling): يعد إحدى المهارات الأساسية المتضمنة في نظرية البرمجة اللغوية العصبية. وفي هذا السياق، يتمثل الاقتداء في عملية اكتساب الأفكار والسلوكيات التي تميز الخبير في أحد المجالات عن الشخص الذي يجيده فحسب. ويجب أن يصف الخبراء المعلومات بطريقة تمكن الأشخاص الآخرين من محاكاة العناصر المتعلقة بالموضوع لكي يتسنى لهم تعزيز مستويات مهاراتهم.

الهدف المحدد (“Well-informed” outcome): يتمثل في الغاية أو الرغبة التي:

- حددت تحديدًا إيجابيًا وبطريقة واعية ومتخصصة.
- يمكن الحصول عليها بأن يحدد الشخص هدفه بنفسه ويتلقى بعض المساعدة من الآخرين.
- لا تترتب عليها عواقب وخيمة.

أسلوب السلوك المطابق (Pacing): يتمثل في محاكاة لغة الجسد التي يستخدمها الطرف الآخر في المحادثة من أجل إنشاء علاقة الاحترام المتبادل، عادةً ما يسبق مرحلة التصرف بأسلوب السلوك المغاير (انظر مصطلح أسلوب السلوك المغاير الذي سبق ذكره).

عملية الإدراك (Perceptions): تشير إلى رؤيتنا للعالم الخارجي بكل أحداثه ومدلولاته. وعادةً ما تشكل معتقداتنا وقيمنا وتوقعاتنا طريقة إدراكنا للأشياء.

عملية التواصل (Process): في أي من مواقف التواصل، ترمز كلمة "عملية التواصل" إلى الطريقة التي تدير بها مناقشاتك في المحادثة.

أساليب التفكير الأساسية "أو المفضلة" (PTS): ترمز هذه الحروف إلى الكلمات Primary (or preferred) thinking style. وتتضمن هذه الأساليب كلاً من الأسلوب السمعي والحسي الحركي والبصري. وقد تزايد اعتماد الناس حاليًا على هذه الأساليب في تقييم ووصف الأحداث التي تقع في العالم الخارجي.

علاقة الاحترام المتبادل (Rapport): تتمثل في إنشاء حالة من الثقة والاحترام المتبادلين بين اثنين أو أكثر من الأشخاص. ويشكل هذا النوع من العلاقات أساسًا لكل العلاقات الناجحة.

الواقع الخارجي (External reality): يشير هذا المصطلح إلى العالم بأسره والأحداث التي تدور من حولنا؛ وحيث إننا لا نعلم كل شيء عن كل ما يحيط بنا، فإن رؤيتنا للواقع الخارجي دائمًا ما تكون محدودة.

الواقع الداخلي (Internal reality): يتمثل فيما هو "حقيقي" من وجهة نظر شخص بعينه؛ أي تصوره الذهني الحالي عن الواقع الخارجي.

إعادة تشكيل التصورات الذهنية (Reframe): تتمثل هذه العملية في إعادة صياغة نظرتنا للواقع (الخارجي أو الداخلي)، عادةً لتسهيل التعامل معه.

القدرات الشخصية (Resource): تشير إلى أي من الصفات والإمكانيات (مثل الثقة بالنفس وروح الدعابة والهدوء، إلخ) التي تسهل أداء المهام المطلوبة.

ولا يعني تمتعنا بهذه القدرات أننا ندري بوجودها. وحتى في حالة ما إذا كنا نعلم بوجودها، فإننا لا نزال بحاجة إلى بعض الوقت والتوجيه لكي نتعلم كيفية توظيفها واستخدامها بفعالية.

حالة الوعي بالمهارات (Resourceful state): تتمثل هذه الحالة في إلمام الشخص بأنه يملك المهارة المطلوبة للتصرف في أحد المواقف ومعرفته بكيفية استغلالها.

حدة المهارات الحسية (Sensory acuity): تتمثل في مهارة استشعار التغيرات التي تطرأ على أساليب لغة الجسد التي يستخدمها الشخص الآخر (مثل تغير سرعة الحديث ولون الوجه ودرجة توتر العضلات، إلخ) والتي تعكس بدورها نشاطه العقلي.

الحالة (State): تشير إلى إذا ما كانت حالتك (النفسية والجسدية والعقلية) الحالية جيدة أو غير ذلك في أي من الأوقات.

أسلوب التفكير "متعدد الاختيارات" ("Multiple choice" thinking): يتمثل في التفكير المبني على تصورنا (الذي عادةً ما يكون صحيحًا) بأنه يوجد الكثير من الاختيارات المتاحة أمامنا حسب قدرتنا على التفكير، ثم ينحصر تفكيرنا في بعضها.

أسلوب التفكير "مزدوج الاختيارات" ("Two-valued" thinking): يتمثل في التفكير المبني على الافتراض (الذي عادةً ما يكون خاطئًا) بأنه يوجد اختياران فحسب للتصرف في كل موقف.

نظام الأنشطة الدورية (Ultradian rhythm): يشير هذا المصطلح إلى النظام الطبيعي لعملية التحول من حالة الوعي إلى اللاوعي (أي فترات الغيبوبة المؤقتة)

التي تستغرق نحو ٩٠ دقيقة من حالة الوعي الحسي تتبعها نحو ٢٠ دقيقة من حالات الغيبوبة اللاإرادية. وتستمر هذه العملية صباحًا ومساءً، باستثناء بعض فترات المساء؛ حيث تستغرق الـ٩٠ دقيقة في النوم الطبيعي، في حين تستغرق الـ٢٠ دقيقة المتبقية بوجه عام في حركات العين السريعة (السبات الخفيف) التي تتخللها الأحلام.

اللاوعي (Unconscious): يتمثل في جزء العقل الذي عادة ما نجهل العمليات التي تجري فيه. ويمكن أن يتعامل هذا الجزء مع كميات كبيرة من المعلومات وكذلك أنشطة متعددة في آن واحد.

القيم (Values): تعد بمثابة برامج المعالجة الذهنية التي نستخدمها لتقييم الرسائل الواردة إلينا ــ سواء أكانت جيدة/سيئة أم تستحق/لا تستحق التقدير، وهكذا ــ فيما يتعلق بأنفسنا والعالم من حولنا. ومن الطبيعي أن ترتبط قيمنا ارتباطًا وثيقًا بمعتقداتنا (انظر مصطلح المعتقدات سالف الذكر).

الأسلوب البصري (Visual): يعد أحد أساليب التفكير الأساسية التي تعتمد في المقام الأول على الصور المرئية (المتحركة والثابتة).